

**LUCIANO DE SOUZA E SILVA**

**O MERCADO DE TV POR ASSINATURA NO BRASIL: ORIGEM,  
DESENVOLVIMENTO E NOVOS DESAFIOS.**

SALVADOR

2005

**LUCIANO DE SOUZA E SILVA**

**O MERCADO DE TV POR ASSINATURA NO BRASIL: ORIGEM,  
DESENVOLVIMENTO E NOVOS DESAFIOS.**

Monografia apresentada no curso de graduação de  
Ciências Econômicas da Universidade Federal da  
Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de  
Bacharel em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Dr. Hamilton de M. Ferreira Jr.

SALVADOR

2005

Luciano de Souza e Silva

O mercado de TV por assinatura no Brasil: origem, desenvolvimento e novos desafios.

Aprovada em junho de 2005

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Hamilton de M. Ferreira Jr.  
Faculdade de Economia da UFBA

\_\_\_\_\_  
Luis Alberto Teixeira  
Prof. Dr. da Faculdade de Economia da UFBA

\_\_\_\_\_  
Lívio Andrade Vanderlei  
Prof. da Faculdade de Economia da UFBA.

## **AGRADECIMENTOS**

De todo coração, agradeço aos meus pais que me deram condições de estudo e acompanharam cada passo da minha vida. Aos meus irmãos que através das trocas de experiências contribuíram para o meu crescimento. Especialmente a minha querida esposa, que nos momentos difíceis me deu força para continuar no caminho certo e seguir até o final do curso. A Meg pelos sábios conselhos incentivadores. A toda minha família pelo carinho e amor que recebo deles. Como também, agradeço aos amigos que me apoiaram neste desafio e ao Prof. Hamilton Ferreira, orientador, que pacientemente me fez concluir este trabalho. Obrigado a Deus por tudo que conquistei. Enfim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram e me apoiaram para o término desta fase tão importante da minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho monográfico trata do desenvolvimento do mercado de TV por assinatura no Brasil nos anos 90, suas características como um mercado altamente concentrado e dos motivos da baixa penetração deste produto no mercado brasileiro. O trabalho apresenta a evolução de um mercado local para um mercado oligopólico nacional, concentrado entre duas principais empresas: Organizações Globo e Grupo Abril. Destaca-se neste mercado a evolução da regulação econômica e a influência do Plano Real para o seu crescimento num primeiro momento. Terá destaque, também, o conceito de oligopólio e as principais características do mercado de TV paga brasileiro, assim como as estratégias usadas pelas empresas líderes que não conseguiram ter uma grande penetração no mercado apesar de alguns anos de crescimento. Este problema é explicado tomando como base o modelo estrutura-conduta-desempenho. Por fim é apresentado os novos desafios das empresas deste produto/serviço para conseguir sair da crise de rentabilidade que vem passando desde fins dos anos 90.

Palavras chave: mercado brasileiro de TV por assinatura, oligopólio, regulação econômica, Plano Real.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	6
2	<b>O QUE É TV POR ASSINATURA</b>	8
2.1	A NOVA TV MUNDIAL: ORIGEM, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS	8
2.2	CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DO MERCADO MUNDIAL DE TV POR ASSINATURA	12
3	<b>O MERCADO BRASILEIRO DE TV POR ASSINATURA</b>	19
3.1	ANTECEDENTES E FORMAÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE TV PAGA	19
3.2	SURGIMENTO DOS PRINCIPAIS GRUPOS ECONÔMICOS E DESENVOLVIMENTO DA TV PAGA NO BRASIL	21
3.2.1	<b>A Evolução do Mercado de TV por Assinatura</b>	21
3.2.2	<b>O Plano Real</b>	22
3.2.3	<b>O Ambiente Regulatório</b>	31
3.2.4	<b>Os Altos Gastos com Investimentos</b>	36
4	<b>ESTRUTURA DE MERCADO DA TV PAGA BRASILEIRA</b>	38
4.1	A ESTRUTURA DE MERCADO OLIGOPÓLICA	38
4.2	AS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE TV PAGA NO BRASIL	41
5	<b>A BAIXA PENETRAÇÃO DA TV PAGA NO BRASIL</b>	43
5.1	AUMENTO ABAIXO DO ESPERADO DA TAXA DE PENETRAÇÃO (Nº DE ASSINANTES / DOMICÍLIOS COM TV)	43
5.2	MAIS DE 90% DOS ASSINANTES SÃO DAS CLASSES A E B	45
5.3	O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO APLICADO AO CASO DA TV PAGA NO BRASIL	46
6	<b>CONCLUSÃO</b>	48
	<b>REFERÊNCIAS</b>	50

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que a criação da TV foi um dos melhores negócios do século 20, não só pelo desenvolvimento que passou desde a sua origem até os dias atuais, mas também, por ser o meio de comunicação que tem um grande poder de influenciar e integrar a população de todo o planeta.

Este trabalho destina-se a mostrar como se difundiu o mercado de um produto ou serviço que faz parte da chamada “nova economia”, a TV por assinatura. O interesse em estudar o mercado de TV por assinatura surgiu diante da possibilidade de analisar todo o processo de origem e expansão deste “novo produto”. O mesmo está dentro de um leque de produtos desta economia, que pode ser chamada de economia da informação, economia do conhecimento ou, mais específico para o objeto tratado no trabalho, economia da comunicação. Além de estarmos vivenciado um período de mudanças numa velocidade cada vez mais crescente neste tipo de mercado, onde a informação e o conhecimento tornam-se uma grande vantagem competitiva para as empresas, principalmente deste setor.

Algumas características importantes desta “nova economia” serão salientadas neste trabalho, tais como: preferência do consumidor, concentração de mercados, globalização entre outros. Devido a estas características é importante que as empresas do setor personalize o seu produto e conheça o seu cliente. Como destaca o texto a seguir: “Personalize seu produto para gerar o maior valor para seus clientes e faça arranjos de fixação de preço que capturem o máximo desse valor” (SHAPIRO; VARIAN, 1999, p.49). Observa-se que cada vez mais a informação sobre o consumidor se torna bastante valiosa, levando em conta o que eles gostam e cobrando o que ele dispõe a pagar, ou seja, as estratégias das empresas devem ter como base o interesse do consumidor. Estas características serão estudadas dentro de um mercado altamente concentrado, com fortes barreiras a entrada de novos concorrentes, numa estrutura de mercado oligopólica e tendo como base o modelo estrutura-conduta-desempenho para

explicar porque as estratégias das empresas brasileiras não deram o resultado esperado no mercado brasileiro.

Todas estas mudanças serão tratadas num contexto econômico, tendo como principal objetivo analisar como as mudanças econômicas e regulatórias afetaram o setor de telecomunicações, principalmente o de TV por assinatura e dando maior importância ao contexto brasileiro durante a década de 90, não deixando de tratar a sua origem nos Estados Unidos durante a década de 70 e seu crescimento mundial. Além disso, um estudo sobre os novos desafios das empresas do setor no mercado brasileiro pós-desvalorização do Real será abordado.

A hipótese seguida neste trabalho é de que as estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras de TV por assinatura, durante a década de 90, apesar de um contexto favorável, não foram coniventes com o mercado brasileiro, por isso não obtiveram uma penetração esperada na sociedade brasileira.

Foi utilizada para o desenvolvimento deste trabalho a pesquisa de dados secundários em sites da Internet especializados no mercado de TV por assinatura (ABTA, ANATEL e PayTV) e livros didáticos que abordassem a estrutura de mercado em questão (oligopólio) e suas características principais.

Para a abordagem destes assuntos, o trabalho foi dividido, além desta introdução, em cinco partes: o capítulo II será dividido em 2 subcapítulos que descreverão o conceito de TV paga, suas tecnologias, além de suas origens e do desenvolvimento mundial deste mercado. No capítulo III, o enfoque é o mercado brasileiro de TV paga, tratando dos seus antecedentes, surgimento legal e sua evolução durante a década de 90. O capítulo IV trata da estrutura de mercado oligopólico e as particularidades do mercado de TV por assinatura, além da explicação do modelo estrutura-conduta-desempenho aplicado a este mercado. No capítulo V, será explicado a baixa penetração do mercado de TV paga no Brasil, apesar do grande “boom” do meado dos anos 90 e das expectativas dos empresários do setor. No capítulo VI têm-se a conclusão que incluirá a abordagem dos novos desafios enfrentados pelos empresários de TV paga pós desvalorização do Real.



## **2 O QUE É TV POR ASSINATURA.**

### **2.1 A NOVA TV MUNDIAL: ORIGEM, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS.**

Antes de se falar do mercado brasileiro de TV por assinatura, é importante destacar como surgiu este produto no mercado mundial, além de conhecer as características tecnológicas oferecidas pela TV paga e como ocorreu a sua evolução. São estes assuntos que serão abordados neste e no próximo capítulo.

Pode-se dizer que a TV paga como vemos hoje em dia se originou da TV a cabo que surgiu junto com a transmissão de TV aberta, no fim da década de 40, mais precisamente no ano de 1948, nos Estados Unidos. Sua finalidade era de resolver problemas técnicos de recepção da TV convencional em áreas onde esta chegava com má qualidade, devido a problemas topográficos (montanhas, distâncias, etc.). Estes problemas causavam interferência na imagem e foi resolvido com a instalação de uma grande antena que captava os sinais da TV aberta, dirigindo-os a uma estação que corrigia as distorções e os retransmitiam através de cabos para as residências. Inicialmente este serviço não era cobrado para a população e recebeu o nome de CATV – “Community Antena Television” – que foi a origem da TV por assinatura atual.

Porém, o conceito de TV a cabo não pode ser confundido com o de TV por assinatura. A TV a cabo é apenas uma das formas de transmissão. Já a TV por assinatura foi definida como “... o serviço de comunicações que oferece, ..., programas selecionados, só possíveis de recepção mediante o pagamento de uma taxa de adesão e assinatura mensal”(RAMOS, 2004, p.140) . Apenas a partir dos anos 70, este conceito passou a existir, pois, os interesses econômicos de empresas norte americanas pela nova tecnologia (TV a cabo) começaram a surgir e a percepção de um novo mercado estava nascendo naquele momento, com um grande potencial de negócio. Um dos motivos para que este fato ocorresse foi o crescimento do número de pessoas que passaram a usar o novo serviço de TV a cabo. Não somente em áreas montanhosas ou distantes das grandes cidades, mas também nas próprias cidades, a fim de melhorar a qualidade de transmissão da TV aberta, já que também sofriam com as interferências causadas pelo número de edifícios existentes. Outros motivos para se investir neste novo mercado

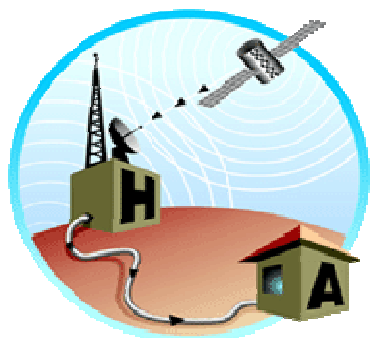
eram as possibilidades tecnológicas que poderiam ser utilizadas com o uso do cabo, não se limitando apenas a retransmitir sinais das TVs convencionais, mas também oferecer novos serviços – canais próprios (noticiário 24 horas, eventos esportivos, etc.), captar sinais de rádio etc. -. Este assunto será mais detalhado no próximo capítulo.

Como já foi dito a TV a cabo é apenas uma das formas de se transmitir a TV por assinatura, mas, além delas existem outras formas de transmissão. As mais importantes são: a própria TV a cabo, o MMDS (Multipoint Multichannel Distribution) e o DTH (Direct to Home). As características econômicas e tecnológicas destas formas de transmissão serão tratadas a seguir.

### - CABO:

A TV via cabo é a forma de transmissão mais difundida no Brasil e no mundo, mesmo possuindo o maior custo de instalação por domicílio em relação as outras formas de transmissão. Apesar desta desvantagem, a TV a cabo pode ser utilizada para outros

serviços pelo consumidor, tais como: transporte de dados, acesso à Internet, telefonia, entre outros, constituindo uma grande vantagem.



A TV a Cabo é um sistema onde o sinal de TV é gerado levado do *head-end* ( H ) até os domicílios ( A ) por uma rede constituída por cabos coaxiais e, eventualmente, fibras ópticas – é um somatório dos

sinais de programadores locais e/ou daqueles recebidos de programadores distantes,

Fonte: ABTA. os quais distribuem seus sinais através de ligações (links) via satélite.

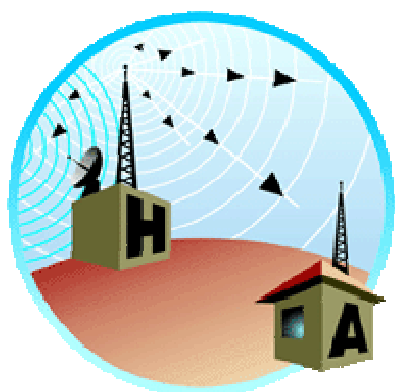
Os investimentos que se tem com esta forma de transmissão são principalmente: custo por Km de cabo (rede externa aérea) e o *headend* (cabeçal). O *headend* é onde, praticamente, tudo acontece, pois é onde ficam as antenas que recebem os sinais das programadoras (sejam elas nacionais e internacionais) que vêm dos satélites (no caso da

TV paga) e, a partir daí, os sinais são processados e multiplexados, sendo enviados então através de um único cabo para os domicílios.

#### - *Multipoint Multichannel Distribution Service (MMDS):*

O *Multipoint Multichannel Distribution Service* ou serviço de distribuição multiponto e multicanal é um sistema de distribuição e comunicação de sinais, adotado por operadoras de televisão por assinatura que usa frequência de microondas muito altas, acima de 2 GHz, para enviar a programação para a casa dos assinantes.

O MMDS tem seu funcionamento semelhante ao do sistema a Cabo, porém os seus sinais vão do *headend* (que capta os sinais das programadoras nacionais e internacionais) direto para a casa do assinante pelo ar. As suas desvantagens em relação aos outros meios de transmitir a TV por assinatura é que sua capacidade de canais é mais limitada, o que pode ser resolvido com a digitalização dos canais. Além disso, sua



qualidade de recepção é inferior, bem como o alcance da transmissão limitado pela visibilidade da antena transmissora pela receptora. Isto porque o sinal vai perdendo potência no meio do caminho devido, principalmente, a obstáculos como prédios ou acidentes geográficos.

As vantagens deste sistema de transmissão são o menor custo do investimento e o menor prazo de implantação do sistema. A combinação das desvantagens (como a dificuldade

Fonte: ABTA

de alcance na recepção de sinal) e das vantagens (o menor custo da instalação de um novo sistema) levam a utilização deste sistema em áreas de baixa densidade. O principal investimento é o transmissor e a antena (MMDS) que tem alcance de até 50Km de raio e tem um alto custo. Apesar destas vantagens, a TV por assinatura transmitida pela forma de MMDS é a menos difundida no Brasil e no mundo.

#### - **Direct to Home (DTH):**

O sistema de transmissão DTH foi um dos que mais cresceram durante a década de 90, principalmente no Brasil (com a DirecTV e a SKY). De acordo com o próprio nome (Direct to home), através deste sistema o assinante recebe o sinal da programação direto de um satélite que fica a cerca de 36 km de altitude. Mas para isso tem que possuir em sua residência uma pequena antena parabólica e um receptor / decodificador, que se chama IRD (Integrated Receiver / Decoder).

Antes o sistema DTH era analógico e utilizava para sua transmissão a banda C<sup>1</sup>, o mesmo utilizado pela TV aberta. O sistema mais moderno utiliza a banda Ku<sup>2</sup> e uma de suas vantagens é que ela usa tecnologia digital, a antena utilizada pelo assinante é bem menor sendo, portanto, de fácil instalação.



O maior investimento que se tem com este sistema é o próprio satélite, que inclui a fabricação, o lançamento e o seguro. Além disso, outro investimento que se tem com o sistema é a necessidade de uma estação terrena e um conjunto de antena e decodificador do assinante.

Figura 3 – DTH

Fonte: ABTA

Após ter explicado o conceito e como funciona cada forma de transmissão é necessário conceituar como se dividem as empresas que agem neste setor. Elas podem servir como operadoras ou programadoras e, as vezes, como as duas ao mesmo tempo. Entende-se por operadora a empresa que faz a distribuição de sinais de TV por assinatura e, normalmente, não produz o conteúdo. Ela capta os sinais dos canais abertos ou dos canais contratados, processa-os e os envia aos assinantes por uma das formas de transmissão já citadas. São as operadoras que fazem o atendimento e a cobrança aos assinantes.

<sup>1</sup> Faixa de frequências de microondas situada entre 3,7 GHz e 4,2 GHz. É utilizada na comunicação por satélites e também em links terrenos. O termo é usado também para designar os primeiros serviços de TV via satélite, que usavam essa faixa de frequências.

<sup>2</sup> Faixa de frequências de microondas, de 10,95 GHz a 12,7 GHz, utilizada entre outras coisas para aplicações espaciais e nos serviços de DTH.

Já as programadoras são as empresas que fornecem o conteúdo (canais) para a TV paga e as vendem para as operadoras. Elas podem produzir sua própria programação, mas, também podem representar canais estrangeiros no país ou comprar programas e após reformatá-los para enviarem aos assinantes.

Outro conceito importante é o de MSOs (Multiple Systems Operators), que são grandes empresas de TV que se reúnem para oferecer várias operações em diferentes localidades e podem ser chamadas de multioperadoras.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DO MERCADO MUNDIAL DE TV POR ASSINATURA.

Pode-se observar que o setor de TV por assinatura obteve crescimento nos últimos 10 anos de aproximadamente 200% e a perspectiva é que continue crescendo nos próximos anos. Já vimos que o mercado de TV por assinatura originou-se dos sistemas de TV a cabo, sendo os Estados Unidos pioneiro na implantação da TV paga.

A evolução deste mercado se deu de forma rápida possibilitando altos lucros para as empresas – norte americanas até este momento - que atuavam no setor. Mas, a partir de meados dos anos 70 e início dos anos 80 alguns acontecimentos favoreceram a disseminação da TV paga pelos Estados Unidos, mas com impactos em todo mercado mundial, aumentando consideravelmente a sua demanda efetiva e potencial. Estes acontecimentos são descritos a seguir:

1. Lançamento do satélite de comunicação – o primeiro sistema de satélites de comunicação, de propriedade do consórcio Intelsat, foi lançado em 1972, o que possibilitou a transmissão da programação dos canais norte americanos para o mundo todo. Este fato aumentou consideravelmente o mercado potencial da TV por assinatura, e;
2. Noticiários 24 horas e filmes sem intervalos – Criação da CNN, que passou a transmitir notícias 24 horas por dia. E o surgimento da HBO, primeiro canal de filme sem intervalo.

Esta nova concepção de TV, sendo vista como um produto diferenciado daquela TV convencional que já existia, trouxe novos investimentos neste mercado, pois, algumas empresas norte americanas perceberam o potencial do novo produto. Os impactos destes investimentos podem ser vistos no gráfico a seguir que mostra o crescimento de número de assinantes de TV paga nos Estados Unidos.

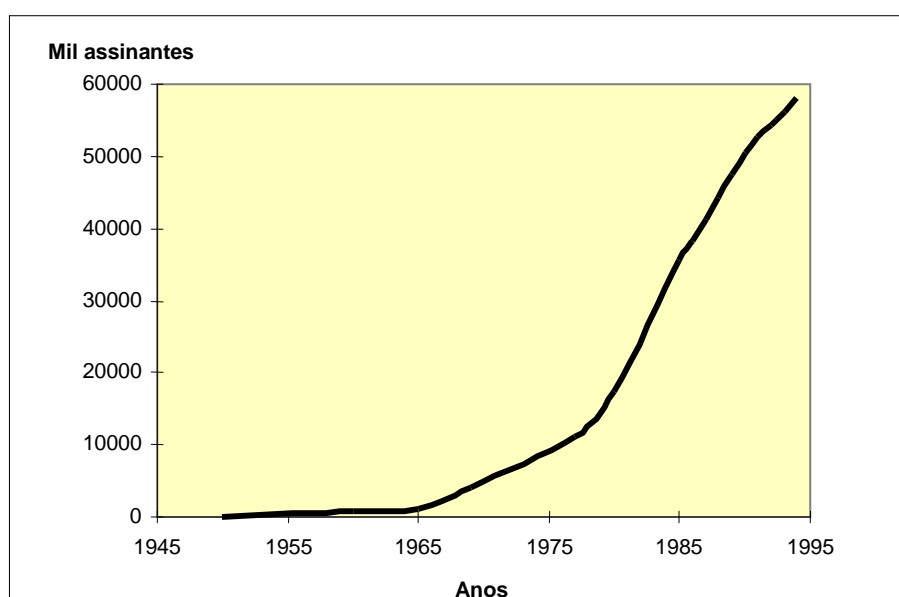


Gráfico 1: Evolução dos assinantes de TV à Cabo nos EUA.

Observando o gráfico acima, nota-se uma aceleração da taxa de crescimento dos assinantes de TV à cabo nos Estados Unidos no fim da década de 70 e início da década de 80 decorrente, principalmente, dos acontecimentos já citados anteriormente. Estes acontecimentos refletiram na forma das empresas deste setor ofertarem o seu produto para seus clientes, pois o mesmo passou a ser destinado a um público mais específico e mais exigente, por estar agora pagando pelo serviço que era gratuito anteriormente.

Com a evolução tecnológica e o surgimento de novos canais, o nicho de mercado foi aumentando, estendendo-se pelos anos 80, quando as empresas de TV à cabo passaram a ter ganhos extraordinários e o número de residências com TV onde os proprietários pagavam para ter uma programação diferenciada era cada vez maior. Assim, a década de 80, foi um período em que as empresas norte americanas procuravam investir em

diferenciação do produto, através de uma programação mais segmentada e especializada, e na conquista de um maior mercado efetivo.

Apesar de ainda ser o maior mercado de TV por assinatura do mundo, verifica-se durante os primeiros anos da década de 90 uma estagnação no mercado norte americano, devido aos seus limites técnicos e econômicos, características de um mercado maduro. Porém, com a convergência tecnológica, uma nova revolução das telecomunicações, veio dar um impulso neste mercado, como citado no texto:

Nos últimos anos, o mercado norte-americano de TV a Cabo tem passado por uma modificação muito mais significativa do que aquela do começo dos anos 80. A convergência tecnológica, de mercados e serviços entre telecomunicações, telefonia, informática e meios de comunicação de massa fez com que tanto as empresas de TV a Cabo quanto às empresas telefônicas regionais - as *Baby Bells* -, ou as de longa distância, como a AT&T, a MCI e a Sprint, quisessem os mercados umas das outras. Ou seja, as empresas de TV a Cabo querem fazer telefonia e as empresas telefônicas querem operar TV a Cabo. (RAMOS, 2000, p.144)

O final da década de 90 e os dias atuais estão sendo um período de alterações dos padrões econômicos e tecnológicos do setor de TV paga, principalmente nos Estados Unidos, onde se percebe grandes fusões e compras de empresas. No final dos anos 90, o mercado americano de TV por assinatura já se encontrava bastante concentrado, quando apenas 10 operadoras o controlavam (ver quadro abaixo).

Rank	MSO	Assinantes
1	Tele-Communications. Inc. (TCI)	13.059.000
2	Time Warner Cable	12.600.000
3	MediaOne Group	4.933.000
4	Comcast Corporation	4.465.000
5	Cablevision Systems Corporation	3.406.000
6	Cox Communications. Inc.	3.264.000
7	Adelphia Communications	1.998.000
8	Jones Intercable	1.391.000
9	InterMedia Partners	1.333.000
10	Century Communications Corp.	1.321.000

QUADRO 1 - Maiores Master System Operators (MSO) – 1998

Fonte: Paul Kagan Associates, Inc. [on-line]  
[http://ncta.cyberserv.com/qs/user\\_pages](http://ncta.cyberserv.com/qs/user_pages) [25/05/99]

Este foi o resultado da convergência tecnológica dos vários segmentos das telecomunicações, já visto acima. Hoje, com a tecnologia usada pelas empresas de TV paga elas podem ofertar, além da sua programação, serviços de telefonia, rádio e acesso à Internet. Estas novas possibilidades de diferenciação da TV paga têm um impacto significativo na demanda por TV aberta, que vai perdendo audiência ano após ano. “Hoje, a audiência da TV paga empata com as das redes abertas ABC, CBS e NBC na média do dia (35% x 37,4%) e vem se aproximando no horário nobre (32,5% x 39,6%). No final da década de 80, a audiência das três grandes redes era 4 vezes maior que todas as emissoras somadas” (Moraes, Gondim, 1999, p.4)

No Quadro abaixo, que apresenta os maiores mercados de TV por assinatura do ano de 1998, percebe-se que os Estados Unidos possuem o maior número de assinantes, mas a sua taxa de penetração que é a razão entre os domicílios com TV e aqueles que assinam ficam atrás de outros países.

PAÍS	DOMICÍLIOS COM TV (Milhão)	ASSINANTES (Milhão)	RAZÃO (%)
<b>China</b>	<b>290,5</b>	<b>46,9</b>	<b>16,1</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>98,0</b>	<b>75,0</b>	<b>76,5</b>
<b>Rússia</b>	<b>56,5</b>	<b>11,4</b>	<b>20,2</b>
<b>Índia</b>	<b>50,0</b>	<b>14,9</b>	<b>29,8</b>
<b>Japão</b>	<b>44,2</b>	<b>25,9</b>	<b>58,6</b>
<b>Brasil</b>	<b>37,0</b>	<b>2,6</b>	<b>7,0</b>
<b>Alemanha</b>	<b>32,8</b>	<b>29,5</b>	<b>89,9</b>
<b>Inglaterra</b>	<b>23,9</b>	<b>6,7</b>	<b>28,0</b>
<b>Indonésia</b>	<b>22,4</b>	<b>1,3</b>	<b>5,8</b>
<b>França</b>	<b>21,5</b>	<b>4,0</b>	<b>18,6</b>

QUADRO 2 – Maiores mercados de TV por assinatura 1998

Fonte: ABTA

A partir da implantação do primeiro sistema global de satélites de comunicações há uma disseminação da TV a cabo pelo mundo. O mercado europeu, em seu início, atingiu índices modestos no mercado de TV paga se comparado com o mercado norte americano. Isto aconteceu dentre outras razões devido ao controle do governo em alguns países sobre os meios de comunicações, além disso, a TV não tinha tradição e era estatal e pública.



	Domicílios	Domicílios com TV	Operadores de cabo	Homes passed	Assinantes cabo	Assinantes satélite	Total assinantes	Penetração (A)
Alemanha	37,5	32,5	1	24,3	16,8	9,3	26,1	80%
R. Unido	Nd	18,7	156	12,3	3,0	4,0	7,0	37%
Holanda	6,8	6,6	169	6,1	5,7	0,4	6,1	92%
Bélgica	4,0	3,9	33	3,8	3,7	0,4	4,1	105%
França	22,9	21,6	10	6,6	1,5	1,1	2,6	12%
Suécia	Nd	4,2	63	2,2	1,9	0,6	2,5	60%
Austria	3,1	3,1	270	1,8	1,2	1,1	2,3	74%
Dinamarca	2,5	2,2	40	1,7	1,3	0,9	2,2	100%
Espanha	Nd	11,8	28	1,2	0,5	0,8	1,3	11%
Finlândia	2,3	2,1	102	1,3	0,9	0,1	1,0	48%
Irlanda	1,1	1,1	8	1,0	0,6	0,1	0,7	64%
Portugal	4,3	3,2	Nd	0,5	0,3	0,3	0,6	19%
Itália	24,0	23,6	0	0,0	0,0	0,6	0,6	3%
Grécia	3,7	3,3	0	0,0	0,0	0,1	0,1	3%
<b>CE<sup>(B)</sup></b>		<b>137,9</b>		<b>62,8</b>	<b>37,4</b>	<b>19,8</b>	<b>57,2</b>	<b>41%</b>
Polónia	13,1	12,6	500	3,0	2,7	2,2	4,9	39%
Hungria	Nd	3,9	16	2,5	2,0	1,3	3,3	85%
Romênia	Nd	8,1	282	2,3	1,9	0,9	2,8	35%
R. Checa	Nd	4,0	38	2,5	0,8	0,9	1,7	43%
Eslováquia	2,3	2,1	91	0,7	0,5	0,7	1,2	57%
Bulgária	Nd	3,3	15	Nd	0,5	0,2	0,7	21%
Croácia	Nd	1,1	175	Nd	0,1	0,5	0,6	55%
Eslovênia	Nd	0,7	95	0,5	0,3	0,2	0,5	71%
<b>Leste/Central</b>		<b>35,8</b>	<b>1212</b>		<b>8,8</b>	<b>6,9</b>	<b>15,7</b>	<b>44%</b>
Rússia	160,0	75,3	165	Nd	23,0	31,0	54,0	72%
Suíça	3,1	3,0	1500	2,5	2,3	0,3	2,6	87%
Noruega	2,1	1,8	35	0,9	0,7	0,4	1,1	61%
Turquia	15,3	11,9	1	1,8	0,4	0,4	0,8	7%
Outros	<b>180,5</b>	<b>92,0</b>	<b>1701</b>		<b>26,4</b>	<b>32,1</b>	<b>58,5</b>	<b>64%</b>
Europa		<b>265,7</b>			<b>72,6</b>	<b>58,8</b>	<b>131,4</b>	<b>49%</b>

### QUADRO 3 - Quantidade de Assinantes de TV Paga em 26 Mercados Europeus – 1997

Fonte: The Inside Cable & Telecoms Europe Datafiles, setembro 1997, [on-line] <http://www.inside-cable.co.uk/dataeur.htm> [25/05/99]

Dados em milhões de domicílios (exceto Operadores e Penetração) (A) Total assinantes / Domicílios com TV (B) Exceto Luxemburgo.

Hoje o mercado de TV por assinatura europeu está mais desenvolvido devido a um abrandamento das restrições da participação das empresas privadas no setor de telecomunicações, a modernização da infra-estrutura e a melhoria na regulação do setor, além das privatizações que vem acontecendo o que estimula a competição. O mercado europeu pode ser dividido em dois grandes grupos: os que pertencem a Comunidade Européia e os da Europa Central e do Leste (ver quadro acima).

O mercado da América Latina se mostra como um mercado potencial, tendo em 1998, apenas 18 % de taxa de penetração (razão entre número de domicílios e número de

domicílios que possui TV por assinatura). Os números do ano de 1998 são apresentados a seguir:

PAÍS	ASSINANTES	TAXA DE PENETRAÇÃO (%)
<b>Estados Unidos</b>	<b>74.970</b>	<b>76,5</b>
<b>México</b>	<b>2.240</b>	<b>14,0</b>
<b>Argentina</b>	<b>5.216</b>	<b>56,1</b>
<b>Brasil</b>	<b>2.600</b>	<b>7,0</b>

QUADRO 4 – Principais mercados da América Latina

Fonte: ABTA

O problema dos países latino americanos é que, apesar do excelente potencial, em sua maioria o crescimento da taxa de penetração de produtos que não são considerados de primeira necessidade (incluindo nestes a TV por assinatura) está diretamente relacionado à renda da população e não a disseminação da oferta. Este fato é bastante relevante na década de 90 até os tempos atuais nos países da América Latina, onde o período de crise econômica foi e está sendo bastante intenso.

### **3 O MERCADO BRASILEIRO DE TV POR ASSINATURA.**

#### **3.1 ANTECEDENTES E FORMAÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE TV PAGA.**

A entrada da TV por assinatura no mercado brasileiro poderia ter ocorrido 15 anos antes do momento que ocorreu, mas ela foi difícil e tardia, passando por um período anterior que pode ser chamado de pré-mercado. Este período foi caracterizado pelas tentativas de se implantar, durante a década de 70, a TV a cabo em algumas localidades do Brasil. Porém, tais tentativas não se concretizaram num mercado estruturado e regulamentado, por causa de problemas políticos e interesses econômicos. Devido, principalmente, ao controle das comunicações exercido pelos governos militares, que sofriam pressão das empresas da área de equipamentos e das redes de televisão aberta, que teve prioridade de expansão naquela época e tinha apoio dos grupos ligados à comunicação nacional. O problema político é observado no trecho a seguir:

durante toda a década de 70, várias foram às tentativas de se implantar o que se chamou na época de Cabodifusão... Tentou-se, como de costume, regulamentar o novo serviço de uma forma obscura, através de Decreto baixado pelo Ministério das Comunicações, devido a interesses políticos e econômicos. Ou seja, mais uma vez um assunto de fundamental interesse público, com amplas aplicações na área social, iria ser regulamentado completamente à margem de qualquer discussão com entidades da sociedade civil (RAMOS, 1994, p.146).

Houve reação de setores da sociedade civil em relação a este fato, e entidades ligadas à comunicação no Brasil como as escolas de Comunicação da UnB e da UFRS, além da Associação de Promoção da Cultura, começaram a passar para a opinião pública a forma intransparente como estavam tentando regulamentar o serviço de TV a cabo no Brasil, o que resultou no arquivamento destes projetos.

A trajetória do mercado de TV por assinatura no Brasil surgiu, legalmente, apenas a partir de 1988, no Governo José Sarney, com o Decreto nº 95.744, que regulamentou o “Serviço Especial de Televisão por Assinatura”, e mais tarde com a Portaria nº250, de 13/12/1989, regulamentando a Distribuição de Sinais de Televisão (DISTV) por meios físicos a usuários. O Ministério das Comunicações criava com estas duas decisões,

apesar de ainda não haver uma discussão pública, a base regulamentar do tão adiado mercado de televisão paga no Brasil.

Apesar de ser considerado um dos últimos mercados do Ocidente a explorar este produto, o Brasil adquiriu algumas vantagens do lado da oferta, pois, apresentou uma legislação avançada, além de introduzir tecnologias no ápice de seu desenvolvimento, com perspectivas adicionais de negócios, devido à possibilidade de convergência entre as mídias de entretenimento, telecomunicações e informática. Estas novas perspectivas é que trazem grandes mudanças no cenário econômico e político, levando a concorrência de produtos ou serviços novos com os antigos.

Podemos ver os contornos do novo padrão de informação e entretenimento de massa. É uma combinação das mídias antiga e nova que se sobrepõem e competem entre si. A concorrência entre as mídias antiga e nova envolve um processo que foi melhor caracterizado há 60 anos pelo economista...Joseph Shumpeter, em sua análise das economias capitalistas. (WIZARD, 1996, p.165).

É desta dinâmica vista no trecho acima que se encontra a vitalidade do capitalismo (criando produtos novos para colocar no mercado e competir ou melhorar os produtos antigos) e é neste processo evolutivo que as empresas têm que possuir habilidades para se adaptar as mudanças que venham a ocorrer nos mercados e nas tecnologias. Shumpeter (1961) chamou este processo de “Destruição Criativa” e definiu como sendo o processo que “... incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova”. Este conceito é muito importante para as empresas de TV paga, pois elas fazem parte de um setor o qual a tecnologia muda constantemente se tornando um grande diferencial frente seus concorrentes – neste caso a TV aberta, que no Brasil sempre teve um grande poder econômico e político.

Estes primeiros anos da TV paga no Brasil foram uma fase de indefinições da estrutura produtiva e da tecnologia a ser usada, além do ingresso das principais empresas no mercado, que possuía três grupos econômicos fortes em ascensão naquela época: o Grupo Abril, as Organizações Globo e a RBS (Rede Brasil Sul, grupo gaúcho que recebeu outorga do governo).

## 3.2 SURGIMENTO DOS PRINCIPAIS GRUPOS ECONÔMICOS E DESENVOLVIMENTO DA TV PAGA NO BRASIL.

### 3.2.1 A Evolução do Mercado de TV por Assinatura

Passada a fase em que o mercado de TV por assinatura ainda era indefinido quanto sua estrutura de mercado, suas tecnologias estavam em fase de experimentação e suas operações eram localizadas, pode-se observar que entre 1993 e 1994, o mercado deste setor passou por uma acelerada concentração e reestruturação, podendo ser caracterizado a partir destes anos por estar se iniciando uma estrutura de mercado oligopólico. Destaque para os grupos Globo e Abril que, para se consolidarem como empresas líderes do mercado de TV paga passaram a usar estratégias competitivas, tais como, criação de canais próprios e diferenciação do seu produto (barreiras estético – produtivas) e adquirindo operadoras concorrentes ou se associando com grupos internacionais (barreiras político – administrativas).

Também, é a partir de 1993, que se passa a ter dados sobre quantidade de assinantes da TV paga no Brasil (quadro nº5), devido, principalmente, a toda reestruturação pela qual passou o mercado de TV por assinatura, o qual Brittos (1999) chamou de Fase de Ordenação.

ANO	ASSINANTES (Milhão)
1993	0,25
1994	0,40

Quadro 5 – Número de assinantes no mercado brasileiro  
Fonte: ABTA.

Observa-se pela tabela acima, que de 250 mil, o número de assinantes saltou em apenas um ano para 400 mil, aumentando a taxa de penetração (domicílios com TV / assinantes de TV paga) de forma considerável de 0,3% para mais de 2%. Estes dois primeiros anos deram uma perspectiva muito boa para as empresas que estavam entrando no mercado, que passaram a ter investimentos volumosos para expandir a oferta da TV paga para áreas onde ainda a população não tinha acesso.

No período que vai de 1995 até 1998, temos a primeira fase de operação de um mercado de TV paga já definido como oligopólio, apresentando alguns acontecimentos e características, tanto na oferta como na demanda, que influenciaram no desempenho deste mercado. Pode ser citado como os mais importantes: o Plano Real com seu plano de estabilização econômica, o ambiente regulatório tendo um desenvolvimento da regulação das telecomunicações, o tamanho da demanda e os altos gastos com investimentos, principalmente em infra-estrutura. Os subcapítulos a seguir irão detalhar como estes assuntos influenciaram no mercado de TV por assinatura em seu início.

### **3.2.2 O Plano Real**

O Plano Real se constituiu como o último plano de estabilização do Brasil, sendo considerado uma estratégia de alguns setores brasileiros para que o projeto liberal iniciado no Governo Collor desse prosseguimento. Ele surgiu no Governo de Itamar Franco, quando Fernando Henrique Cardoso era Ministro da Fazenda.

É de grande importância saber como estava o panorama internacional no período da introdução do plano, pois os acontecimentos mundiais estavam tendo uma grande influência nas decisões internas de cada país. As áreas sejam elas, social, política ou econômica, estavam passando por transformações profundas e em grande velocidade, interferindo o modo de organização das sociedades contemporâneas em todo o mundo. Este complexo processo pelo qual o mundo vem passando pode ser caracterizado por três fenômenos determinantes nesta nova fase do capitalismo: o neoliberalismo, a globalização e a reestruturação produtiva.

- Neoliberalismo: é um fenômeno que surgiu pós-Segunda Guerra Mundial e influenciou grande parte de políticos e economistas dos países ocidentais durante os últimos anos. Ele veio contrapor ao Estado Intervencionista de Keynes, já em decadência, sendo contra qualquer interferência do Estado ao funcionamento dos “mecanismos do mercado”, o qual deve ser livre para garantir a liberdade econômica e política dos países.

Algumas características do Neoliberalismo são importantes serem citadas: - a busca pela estabilidade econômica; - desregulamentação dos mercados; - flexibilização das relações trabalhistas; além da livre mobilidade dos capitais e mercadorias, com destaque para o capital financeiro. Este fenômeno que influenciou a sociedade contemporânea foi adotado por vários governos que estão hoje no poder.

- Globalização: pode-se entender a expressão "globalização" como um processo de integração econômica mundial sob a égide do neoliberalismo, caracterizado pelo domínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais, e pelo abandono do estado de bem-estar social. Porém, este fenômeno não é recente sendo observado em vários momentos da História Econômica, tendo como um bom exemplo o Imperialismo ou neocolonialismo, quando, na tentativa de superar a crise de superprodução, os países europeus, EUA e Japão buscaram novos mercados para escoar o excesso de mercadorias das suas indústrias. O termo globalização passou a ser usado pelos economistas no final dos anos 70, e pode ser entendido de maneira mais clara a seguir:

...como um aprofundamento, nos anos 80, da internacionalização das relações capitalistas de produção e distribuição, impulsionada pelo processo de reestruturação produtiva iniciado na década anterior nos países capitalistas centrais. Um movimento econômico, social e político de “desmonte/diluição dos espaços nacionais”, que tem levado, entre outras conseqüências, à constituição de três grandes áreas de influência, com as respectivas hegemonias dos Estados Unidos (nafta), Alemanha (CEE) e Japão (sudeste asiático) e de outras áreas, de menor porte, como é o caso do Mercosul. (FILGUEIRAS, 2003, p.59)

- Reestruturação produtiva: a reestruturação produtiva, junto com a globalização e o neoliberalismo, veio para responder a crise geral das décadas de 70 e 80 pela qual o mundo estava passando e que representou o fim do fordismo e do Estado de Bem Estar Social. Entende-se, então, que reestruturação produtiva diz respeito às mudanças ocorridas na indústria na década de 70 e 80, sejam elas na produção ou nas relações capital/trabalho. No âmbito da produção há uma reorganização dos setores industriais dando-se prioridade aos investimentos em setores de pontas, levando ao declínio os setores mais tradicionais. Além disso, o quadro de alta competitividade, crise e internacionalização do capital, impuseram-se a necessidade de mudanças na organização da produção que pressupõem desde o estabelecimento de novas estratégias de investimento para os grandes grupos, como modernização tecnológica. Já no âmbito

do trabalho o que se vê é que o mundo passa por novas relações, processos e estruturas com alcance mundial. Neste contexto a palavra flexibilidade ganha grande valor, isto quer dizer que com as novas tecnologias de produção e com as novas formas de organização industrial, os trabalhadores precisam mostrar novas habilidades e conhecimentos.

Estes três fenômenos citados acima estão articulados e fazem parte do processo de transformações ocorridas na economia mundial, marcando uma nova fase do capitalismo. Eles surgiram com o objetivo de dar uma resposta a crise capitalista do século passado, não obtendo ainda um êxito.

No panorama nacional, o Governo Collor marca o início da “era liberal” no Brasil. Este liberalismo brasileiro dá início ao desenvolvimento do país na década de 90, através da abertura econômica e do processo de privatizações. Além disso, observa-se uma política econômica de longo prazo combinando o combate a inflação com as reformas na estrutura governamental. Porém, o Presidente Collor “jogou por água abaixo” todo este projeto, devido a uma conduta política intransigente, conduzindo o seu plano de forma autoritária, não levando em consideração nenhum dos setores organizados da sociedade, nem mesmo os Poderes Legislativo e Judiciário. Esta conduta do Presidente e alguns problemas particulares levaram seu Plano ao fracasso e tempo depois ao seu impeachment, mesmo quando ele tentou reverter a situação através do diálogo com a sociedade e com o lançamento do Plano Collor II, pois a crise econômica já estava instalada na economia brasileira, a inflação elevada e a recessão voltava no país.

Após o impeachment de Collor, assumiu Itamar Franco. O empresariado e a área mais conservadora do Brasil estavam preocupados com a sucessão presidencial, pois não possuíam um candidato que desse continuidade ao projeto liberal do Governo Collor, já que o Presidente Itamar Franco além de não ter um forte apoio político, tinha uma natureza antiliberal.

Em maio de 1994, Itamar Franco nomeou como Ministro da Fazenda o senador Fernando Henrique Cardoso, dando esperanças às forças conservadoras. A sua nomeação para este Ministério foi acompanhada com o anúncio e a implementação do plano Real e sua posterior candidatura à presidência da República.



A adoção deste plano foi importante para a vitória de Fernando Henrique nas eleições presidenciais de 1994, observando-se, claramente, que o tempo econômico do Plano Real, desde o seu início, foi subordinado de forma extremamente competente, ao tempo político-eleitoral, em função da eleição presidencial. (FILGUEIRAS, 2003, p.92).

Duas referências foram importantes para a adoção do Plano Real, o Consenso de Washington e a experiência com os outros planos de estabilização, principalmente o Plano Cruzado. O Plano Cruzado teve grande influência na formulação do Plano Real, principalmente como acabar com a “inflação inercial”.

O plano divide o ataque a alta inflação em três fases distintas e essenciais para que o resultado final fosse positivo. A primeira fase procurou ajustar as contas do governo, objetivando o equilíbrio orçamentário da União. A segunda fase se deu com a introdução de uma nova unidade de conta, a URV (Unidade Real de Valor), considerada o embrião da nova moeda, porém incompleta, pois não possuía as funções de meio de pagamento nem de reserva de valor. Ela serviu para eliminar a inércia inflacionária, através da indexação completa da economia, onde os preços relativos passaram a serem ajustados com base nesta moeda e quando o Real entrasse em vigor não sofreria pressão da inflação passada. A terceira fase tem início com a transformação da URV em Real, neste momento a URV valia CR\$2.750,00, e na conversão passou a valer 1URV=1Real. Estava implícita, também a âncora cambial, pois, 1Real passou a valer 1 Dólar.

Alguns fatores foram considerados essenciais para o sucesso do Plano: - política de juros reais elevados; - folga cambial, devido ao elevado nível de reservas cambiais; - abertura comercial iniciada no Governo Collor; - as reformas feitas pelo Governo, sejam elas no Estado (previdenciária, administrativa e previdenciária) ou econômicas (privatizações de algumas empresas estatais). Neste novo contexto a economia brasileira se mostra altamente dependente da conjuntura internacional. Crises, como a do México, Ásia e Rússia refletiram imediatamente na condução da política econômica do governo brasileiro. Da introdução do Real (1994) até a sua desvalorização (1999), observaram-se fases de crescimento e recessão que se alternavam de acordo com a política econômica adotada pelo governo e eram refletidas no nível de atividade da economia do país, modificando variáveis como o consumo, a produção, os gastos do governo entre outras.

Primeiramente, com a implementação do Plano e a queda da inflação (ver Quadro 6 abaixo), observou-se uma aceleração no ritmo de crescimento das atividades produtivas no Brasil. O medo da volta da inflação devido a expansão do crédito e ao aumento da demanda fez com que o Governo adotasse uma política de juros reais elevados a fim de conter esta expansão. Porém, não deu resultado, observando-se, logo após a queda da inflação uma fase de crescimento do consumo, principalmente dos bens duráveis. Este aumento da demanda aconteceu, em primeiro lugar, devido ao aumento do poder aquisitivo das classes de baixa renda, a camada da população que mais sofria com “imposto inflacionário” e elevação do rendimento médio das pessoas ocupadas. Além disso, o consumidor se sentiu atraído pelas compras a prazo, principalmente por causa da ampliação do prazo, não importando neste momento a alta taxa de juros, e sim, se a prestação cabia em seu orçamento. Outro fato que contribuiu, naquele momento, para o aumento do consumo era que a demanda estava retraída, ou seja, havia uma “... elevada propensão marginal a consumir de grande parte da população brasileira – tendo em vista a sua enorme carência material -...” (FILGUEIRAS, 2003, p121). Com todo este aquecimento da economia brasileira, PIB crescendo 5,8%, em 1994, vendas em alta, esperava-se a volta da inflação. O que não ocorreu, até mesmo decrescendo meses subsequentes, como mostra o quadro 6.

Meses	Anos	
	1994	1995
JAN	42,20	1,36
FEV	42,40	1,15
MAR	44,80	1,81
ABR	42,50	2,30
MAI	41,00	0,40
JUN	46,60	2,62
JUL	24,70	2,24
AGO	3,34	1,29
SET	1,55	-1,08
OUT	2,55	0,23
NOV	2,47	1,33
DEZ	0,57	0,27

## Quadro 6 – Variação mensal do Índice Geral de Preços

Fonte: Conjuntura Econômica - FGV

Após um início eufórico do Plano Real, como visto acima, o Brasil passou por uma fase de recessão, principalmente nos meses de março e abril de 1995, ocasionada pela crise do México e a conseqüente fuga de capitais, mostrando a dependência da economia brasileira com os mercados internacionais e os capitais de curto prazo. O Governo tomou algumas medidas para tentar sanar o problema:

- elevação da taxa de juros;
- desvalorização do Real frente ao dólar;
- redução do número de prestações nas compras a prazo;
- incentivo às exportações e criação de obstáculos para a importação, como o aumento da alíquota do Imposto de Importação de vários produtos de consumo durável.

O resultado no que se refere a evitar mais fugas de capitais foi atingido, e as reservas internacionais voltaram a crescer fechando o ano de 1995 num patamar acima do início do Plano (Quadro 7). Infelizmente, para a sociedade brasileira, estas medidas trouxeram conseqüências negativas, resultando numa desaceleração da economia, o que pode ser observada nas seguintes situações: - crescimento dos indicadores de inadimplência (falências, concordatas, cheques sem fundos, títulos protestados entre outros); - aumento da taxa de desemprego; - diminuição das vendas; - crescimento da dívida pública, ocasionado pela alta taxa de juros. Ou seja, houve uma verdadeira desaceleração da economia brasileira após a primeira crise internacional após desvalorização do Real.

em US\$ milhões		
Fim do período	Caixa*	Liquidez internacional**
junho/94	40131	42881
julho	40317	43090
agosto	40204	42981
setembro	40873	43455
outubro	40441	42845
novembro	39531	41937
dezembro	36471	38806
janeiro /95	35929	38278
fevereiro	35750	37998
março	31530	33742
abril	29918	31887
maio	31664	33731
junho	31492	33512
julho	39780	41823
agosto	45776	47660
setembro	46614	48713
outubro	48231	49694
novembro	49797	51257
dezembro	50449	51840
janeiro/96	52176	53540
fevereiro	54411	55794
março	54331	55753

Fonte: Bacen

Quadro 7 – Reservas Internacionais no Banco Central \*em milhões;

\*\*em milhões

Antes da desvalorização do real, observaram-se mais duas fases bem definidas, uma de retorno ao crescimento e outra novamente recessiva. A primeira começou já no final de 1995, mas se consolidando no fim do 1º semestre de 1996, quando o Governo passa a adotar taxa de juros mais baixas e procura estimular as compras, principalmente a prazo. Há um reaquecimento da economia, observado pelo crescimento do PIB, em 1997, de 3,6%. A segunda fase iniciou-se a partir de julho de 1997, com um novo período recessivo-estagnacionista, ocasionado pela crise dos países asiáticos e pela política altamente dependente dos capitais de curto prazo. O Governo adotou novas medidas para enfrentar outra crise, aumentando a taxa de juros e lançando um novo ajuste fiscal o qual chamou de “Pacote 51”. Estas medidas fizeram as reservas internacionais voltarem a crescer e a taxa de juros ter uma nova queda. Porém novos

problemas na economia asiática e a crise na Rússia impactaram na economia brasileira, fazendo o PIB ter uma redução de 2,1% e as reservas internacionais chegar a níveis muito baixos no final de 1998, levando o Governo a adotar um novo ajuste fiscal, além de fazer um acordo com o FMI, devido a ameaça de crise cambial e uma possível moratória.

O esclarecimento sobre o Plano Real torna-se relevante em relação ao mercado de TV por assinatura porque neste período o consumo de aparelhos de TV, indicador externo importante para o estudo do consumo de TV por assinatura, cresceu bastante neste período. Após a estabilização da economia do Brasil conseguida com a implantação do Plano Real, os bens de consumo duráveis tiveram um aumento de demanda explosivo, principalmente por causa de três fatores: a demanda reprimida, aumento do salário real e aumento dos prazos de pagamento.

Importante destacar os setores ligados a produtos de eletrodomésticos e de eletrônicos de consumo que tiveram uma explosão de demanda nos anos recentes, depois do Plano Real. No grupo de principais eletrodomésticos, as vendas de refrigeradores, entre 1993 e 1996, elevaram-se de cerca de 1,7 milhões a pouco mais de 4 milhões; as de “freezers”, de 386 mil a 679 mil e, as de máquinas de lavar roupa, de 423 mil a 1091 mil. No caso da eletrônica de consumo, a expansão nas vendas de aparelhos de videocassete foi de 840 mil a 2,8 milhões e, a de equipamentos de som, de cerca de 4,2 milhões a cerca de 6,4 milhões. A TV a cores (indispensável para se assinar uma operadora de TV paga) teve o total de vendas, no Brasil, de 5 milhões de aparelhos em 1994; 6,1 milhões em 1995; 8,5 milhões em 1996; 7,8 milhões em 1997 e 5,8 milhões em 1998, o que totaliza neste período 33,2 milhões. Estes números são importantes, pois o crescimento das vendas de aparelhos de TV aumenta a demanda potencial de assinantes de TV por assinatura, dando possibilidades de crescimento neste setor.

### **3.2.3 O Ambiente Regulatório.**

O ambiente regulatório do serviço de TV por assinatura foi essencial para o seu desenvolvimento nos anos 90. Num contexto de abertura econômica e de formação de grandes conglomerados, uma regulação econômica que vise a defesa da concorrência e que proteja o consumidor dos abusos de poder das grandes indústrias é muito

importante. Neste capítulo, conceitos como o de regulação econômica, monopólio natural e defesa de concorrência serão abordados, além de como se desenvolveu e como se encontra a regulação da TV por assinatura no Brasil.

Entende-se por regulação “... como qualquer ação do governo no sentido de limitar a liberdade de escolha dos agentes econômicos”. A regulação econômica era válida em situações de monopólio natural, situação em que o mercado não consegue alocar eficientemente os seus recursos e onde não se aplicariam os princípios da defesa da concorrência. O monopólio natural acontece quando os custos de produção de um determinado produto são menores se este produto é produzido por apenas uma firma e isto só irá ocorrer se existir economias de escala. Gráficamente esta situação pode ser vista abaixo.

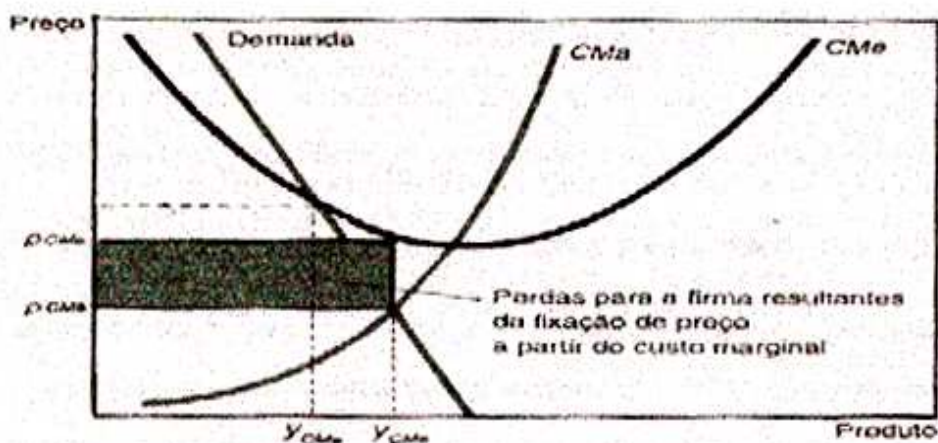


Gráfico 2 – Situação de monopólio natural

Fonte: UFRS

O que pode ser analisado no gráfico 2 é que o preço que permitiria a firma ter lucro normal sobre o capital investido,  $p_{CMe}$ , é maior que o ótimo do ponto de vista do bem-estar social,  $p_{CMe}$ , que é igual ao custo marginal (CMa), demandando uma quantidade  $Y_{CMe}$ . Esta última solução não se torna possível devido a presença de economias de escala, que faz o custo médio (CMe) ser declinante naquele ponto, só permitindo a aplicação de um preço acima do custo marginal.

Um caso especial de monopólio natural é o que se chama indústria de rede o qual faz parte a TV por assinatura. Estes tipos de indústrias possuem três elementos que demandam a regulação por parte do Estado:

- a existência de externalidades, isto é, o benefício de um usuário depende da quantidade de usuários que usam tal serviço;
- economias de escalas; e
- o poder de mercado destas indústrias por estarem em ligação direta com o consumidor.

As mudanças ocorridas, inicialmente nos anos 80, na estrutura da indústria e no cenário econômico mundial trouxeram novos papéis para as agências reguladoras, que, antigamente, era apenas de regular a conduta da indústria monopolista passou, segundo Pinto e FIANI (2002, p.536), a ter as seguintes atribuições:

1. Supervisionar o poder de mercado dos operadores e evitar práticas anticompetitivas;
2. Organizar a entrada de novos operadores e promover a competição;
3. Zelar pela implementação de um novo modo de organização industrial;
4. Defender e interpretar as regras, arbitrando os eventuais conflitos entre atores;
5. Complementar o processo de regulamentação;
6. Estimular a eficiência e a inovação, estimulando a repartição dos ganhos de produtividade registrados na indústria com os consumidores;
7. Zelar pelas condições de operação coordenada das redes;
8. Assegurar o cumprimento das missões de serviço público.

No Brasil, na indústria de TV por assinatura, estes papéis estão a cargo da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), que foi criada através da Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472 de 16/07/1997). “Criada como autarquia especial, ela é administrativamente independente, financeiramente autônoma, não se subordina hierarquicamente a nenhum órgão de governo - suas decisões só podem ser contestadas judicialmente -, seus dirigentes têm mandato fixo e estabilidade” (ANATEL, 2005). A ANATEL tem como uma das suas atribuições conceder concessão, no caso da TV a cabo, ou autorização, no caso do MMDS e do DTH, após processo licitatório, divulgando a relação dos lotes e localidades, para os quais os serviços serão licitados, através de editais publicados no Diário Oficial da União e nos principais órgãos de

imprensa do País. A TV por assinatura é regulamentada pelas seguintes legislações: Lei do Cabo (Lei 8.977/95), Norma de TV a Cabo (Norma 13/96 – REV/97), Norma do MMDS (Norma 002/94 – VER/97), Regulamento do Cabo (Decreto 2.206/97), Regulamento de Serviços Especiais (Decreto 2.196/97) e Norma do DTH (008/97).

Além disso, a ANATEL tem como objetivo promover o desenvolvimento da infraestrutura das telecomunicações, o acesso de todos os brasileiros aos serviços das operadoras, estimular que as indústrias forneçam um serviço de qualidade aos usuários e a competição entre as empresas operadoras.

Outro órgão importante é o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), autarquia vinculada ao Ministério da Justiça, criada pela Lei 4.137, de 1962. O CADE tem como função “...zelar pela livre concorrência, difundir a cultura da concorrência por meio de esclarecimentos ao público sobre as formas de infração à ordem econômica e decidir questões relativas às mesmas infrações.” (CADE, 2005) Ou seja, o CADE tem o poder de evitar uma prática anticompetitiva através da aplicação de multas ou indenizações (caso esse ato anticompetitivo provoque danos a terceiros), mas também pode autorizar certos atos de concentração.

Como visto acima, alguns elementos justificam a regulação de uma determinada indústria, o novo cenário econômico mostra que a nova regulação caminha em convergência com a defesa da concorrência. A política de defesa de concorrência é aquela que tem como objetivo evitar surgimento de poder de mercado e/ou seu uso abusivo, garantindo a existência de condições de competição e, se possível, o funcionamento do mercado na sua maior eficiência. A regulação, neste sentido, se baseia em dois conceitos importantes e que estão relacionados: poder de mercado e mercado relevante.

Entende-se como poder de mercado como o poder que uma empresa líder, esteja ela participando de um mercado monopolista ou de um oligopólio, de aumentar preço acima do preço competitivo, obter lucros acima do normal e, mesmo assim, não atrair novos competidores. Outra definição, que tem o mesmo significado de poder de mercado é a que a lei brasileira dá ao termo posição dominante, definida como “...o controle de parcela fundamental de um mercado relevante...”(MELLO, 2002, p.498).



Alguns fatores devem ser analisados para avaliação de poder de mercado, são eles a concentração do mercado, barreiras à entrada na indústria, a existência de competidores potenciais e a dinâmica da concorrência.

O surgimento de poder de mercado está relacionado diretamente com a concentração de mercado, quanto maior esta mais chance tem a(s) empresa(s) que tem maior participação numa determinada indústria de aumentar preço e lucro sem atrair novos competidores. Para que a empresa exerça este seu poder de mercado torna-se decisivo a presença de uma forte barreira à entrada nesta indústria, capaz de evitar que competidores potenciais possam inviabilizar o aumento do preço e do lucro. Um elemento importante é como as empresas dominantes e as competidoras potenciais se comportam em relação a inovação, pois a capacidade de inovar pode aumentar o nível de barreiras à entrada, caso a capacidade de inovação das empresas líderes seja superior as das suas concorrentes, ou diminuir caso contrário. O estudo de todos estes índices possibilita mostrar se a(s) empresa(s) líde(res) de determinado mercado está ou não abusando do poder de mercado que possui(m).

Outro conceito crucial para se determinar atos de concentração de mercado e abusos de poder de mercado, levando a uma necessidade de uma análise das agências que regulam o setor em questão é o de mercado relevante. Ele pode ser definido como o menor mercado onde o poder econômico pode ser exercido. Este menor mercado pode ser melhor entendido no conceito a seguir: “mercado relevante do produto compreende todos os produtos/serviços considerados substituíveis entre si pelo consumidor, devido às suas características, preço e utilização” (MELLO, 2002, p.492). Quando considerado o espaço econômico, o mercado relevante “compreende a área em que as empresas ofertam e procuram produtos/serviços em condições de concorrência suficientemente homogêneas em termos de preços, preferências dos consumidores, características dos produtos/serviços” (ibdem). Delimitando o mercado relevante, que é feito através de um exercício hipotético de aumento de preço praticado por uma empresa dominante e observando as reações da demanda e oferta deste mercado, analisa-se juntamente com os elementos já citados acima (barreiras à entrada, concentração de mercado) para determinar a existência de atos anticompetitivos e/ou abusos de poder de mercado.

Porém, a análise para se ter um julgamento por parte dos órgãos responsáveis pela regulação em relação a estas condutas não termina na delimitação do mercado relevante, nem quando se determina uma conduta anticompetitiva, através do exercício de abuso de poder de mercado. Mas, respondendo a uma última pergunta. Esta atitude trará maior eficiência econômica? Ou seja, um ato anticompetitivo praticado por determinada empresa deve ser proibido mesmo este ato trazendo ganhos de eficiência? A resposta é: se a eficiência que for identificada com esta conduta compensarem os efeitos anticompetitivos gerados, esta não deve ser proibida.

Os conceitos encontrados nesta seção são de grande valia para o trabalho monográfico, devido a evolução ocorrida na regulação do setor de telecomunicações durante os anos 90 e o desenvolvimento da proteção ao consumidor e do combate aos atos de concentração trouxeram grandes avanços nas legislações que regulamentam o setor de TV por assinatura. Um exemplo que pode ser dado é a atual discussão sobre o processo de fusão entre as operações da SKY e DirecTV no Brasil, que esta sendo analisada pela ANATEL e pelo CADE. A discussão é se esta fusão caracterizará um monopólio das operações de DTH (TV por assinatura via satélite) no Brasil ou não e se esta fusão trará benefícios econômicos. Numa entrevista dada a revista PAY-TV, Bruce Churchill, presidente da DirecTV Latin América e o homem que esta liderando este processo de fusão no Brasil, fala sobre assuntos como mercado relevante, eficiência entre outros de grande importância. A primeira ele cita o mercado relevante para viabilizar a fusão, dizendo que “o Brasil não é diferente de nenhum outro mercado. No final das contas, a competição de fato no mercado de TV paga é entre o DTH e o cabo, entre diferentes plataformas. O mercado relevante é o mercado de TV paga como um todo” (CHURCHILL, 2005). Outro trecho ele fala sobre a eficiência que se conseguiria com a fusão:

Se a fusão se concretizar em um tempo razoável, o que eu espero que aconteça, teremos ao final mais de um milhão de assinantes. Isso dá escala para viabilizar investimentos e tecnologias que em bases menores não são possíveis. Os gastos em marketing, por exemplo, são menores. Mas a melhor coisa que se obtém com a fusão é a chance de ir ao consumidor e simplificar as coisas, vender apenas uma marca, falar claramente sobre o produto e as vantagens em relação ao cabo. Há muito valor nessa simplicidade. (ibdem)

O CADE ainda esta analisando esta conduta. É importante informar que este processo já aconteceu em grande parte da América Latina, porém a análise deve ser rigorosa para não trazer benefícios apenas para a empresa em formação, mas também para o ambiente econômico no todo.

### **3.2.4 Os altos gastos com investimentos.**

As boas perspectivas de crescimento da indústria de TV paga, depois de dois anos muito bons para o setor (1993/1994) levaram as empresas que dominavam este mercado a ter altos gastos com investimentos, principalmente na infra-estrutura e na implantação da TV paga em locais onde ainda não tinha penetração deste produto. Este entusiasmo pode ser visto num trecho de uma reportagem da Gazeta Mercantil "... o Brasil já é o sexto mercado para televisão por assinatura do mundo... Deve expandir-se 30% ao ano até 2003" (MAGALHÃES, 1996, p.C-4). Além disso, por ser um produto novo, a indústria de TV por assinatura estava passando, nos anos 90, pelo seu primeiro ciclo de investimentos, sendo esta uma fase crucial para qualquer indústria, principalmente para aquelas que precisam de um capital volumoso para poder começar a operar, como no caso da TV paga. Neste momento, no qual se busca um conhecimento especializado sobre o negócio e que deve ser definido qual tecnologia vai ser usada pela empresa, que se paga pelo preço do pioneirismo.

A falta de uma estratégia adequada de investimento em tecnologia fez com que uma mesma empresa investisse em mais de uma forma de transmissão, ocasionando, assim, gastos excessivos em infra-estrutura. Outro fator que faz com que as empresas deste setor tenha sempre altos gastos com tecnologia, é por fazer parte de um segmento no qual esta muda constantemente, fazendo os gastos com P&D e implantação de novas tecnologias terem uma grande contribuição na composição dos gastos.

Outro fato que agravou o aumento dos investimentos das empresas de TV por assinatura brasileira é que praticamente todo o investimento realizado por estas empresas foi realizado com equipamentos e materiais importados. Isto ocorreu devido a falta de capacidade da indústria brasileira que não atendia a demanda, seja por falta de

condições técnicas suficientes ou porque muitas vezes o prazo de entrega era muito longo. Além disso, as estimativas de demanda para o produto foram sobreestimadas, levando com que as empresas tivessem um alto gasto com investimentos em infraestrutura, compras de equipamentos importados e não tendo o retorno necessário em relação a penetração do produto no mercado, como será visto no item 4.4.1. Possuindo, durante este período que atua no Brasil, uma base de assinantes muito baixa e que tem uma elevada rotatividade, ou seja, o desligamento tem ocorrido poucos meses após a adesão. Isto é difícil de ser resolvido pelas empresas porque envolve, basicamente, a diminuição de renda dos assinantes frente ao custo da assinatura mensal.

Estes fatos fizeram o mercado de TV paga obter um desenvolvimento bastante significativo na sua base de assinantes, num primeiro momento, porém, posteriormente não conseguiu expandir, sofrendo uma crise de rentabilidade.

## **4 ESTRUTURA DE MERCADO E A PENETRAÇÃO DA TV PAGA BRASILEIRA.**

### **4.1 O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO APLICADO AO CASO DA TV PAGA NO BRASIL.**

O presente texto demonstra uma ligação entre o assunto abordado e o modelo estrutura-conduta-desmpenho, que tem “como inspiração teórica a prioridade da estrutura de mercado na explicação da *performance* das empresas a ele pertencentes, expressa em particular na tríade concentração-barreiras à entrada-lucratividade” (POSSAS, 1985, p.116). Este modelo, elaborado por Edward S. Mason, constituiu um importante marco nas teorias da Organização Industrial porque trouxe respostas as novas questões do mercado não dadas pela escola neoclássica.

A motivação básica que movia os autores pioneiros nessa linha de estudos localizava-se no reconhecimento de que os mercados concentrados têm implicações sobre o comportamento das empresas e o desempenho dos mercados, com efeitos não desprezíveis sobre a sociedade, e essa motivação era reforçada pela constatação da incapacidade da teoria neoclássica de tratar dessas novas questões (SILVA, 2003, p.56)

A citação acima mostrou a necessidade de estudar os mercados concentrados e os efeitos do comportamento das grandes corporações nestes mercados, tomando como base uma estrutura de mercado oligopólica. Para Mason a determinação das características da estrutura de mercado na qual a empresa fazia parte determinava a sua estratégia ou conduta que influenciava no desempenho da empresa no setor. Esta causalidade do modelo pode ser resumida da seguinte maneira:

...o desempenho em um mercado dependeria de conduta de vendedores e compradores (política de preços, cooperação entre empresas, etc.), ao mesmo tempo que a conduta destes dependeria das características da estrutura de mercado (número de vendedores e compradores, distribuição percentual das vendas e das compras entre as empresas, presença das barreiras à entrada de novos concorrentes, grau de integração vertical, concentração geográfica de vendedores e compradores, etc.) (SILVA, 2003, p.56).

Voltando para o caso do mercado de TV paga brasileiro, observa-se a formação de um mercado oligopólico (podendo ser considerado um duopólio), com fortes barreiras à entrada de novos concorrentes. Em meado dos anos 90, os grupos Globo e Abril, através de parcerias com empresas internacionais e aquisições de empresas brasileiras deixou o mercado bastante concentrado, formando os chamados MSOs – conglomerados de grandes empresas. A partir daí, passaram a usar estratégias não coerentes com o mercado brasileiro devido as condições culturais e financeira da sua população.

Os altos gastos com investimentos em infra-estrutura, principalmente devido a indefinição da tecnologia a ser usada num primeiro momento causaram gastos com a introdução de mais de uma tecnologia por cada empresa que oferecia o serviço de TV paga. Além disso, uma estratégia de preços altos para o consumidor (compra de material para instalação e pagamento da assinatura mensal) que causou baixa penetração deste produto no mercado brasileiro. É verdade que num primeiro momento houve um aumento estimulador da demanda (entre 1993 e 1997), mas que ocorreu por ser a TV paga um produto novo no mercado e atingindo apenas parcela da classe média e a classe com maior poder aquisitivo, mas não por causa das estratégias empregadas pelas empresas do setor. Observa-se, em 1997, uma taxa de penetração (relação do número de domicílios com aparelhos de TV e o número de assinantes de TV paga) muito baixa, apenas 8%. Este número mostra um *gap* de mercado (diferença entre o mercado potencial e o efetivo) muito grande. Esta baixa penetração não foi causada só pelo alto custo ao consumidor, mas também pelo serviço oferecido, ou seja, a programação da TV por assinatura (filmes legendados, documentários, canais internacionais etc.) não era coerente com o nível cultural da maioria da população brasileira.

Os fatos acima foram colocados para mostrar que dentro do modelo estrutura-conduta-desempenho o grande problema das empresas do setor em questão foram nas suas condutas iniciais, levando o mercado a um desempenho não satisfatório às expectativas iniciais das empresas. Pode-se dizer também que houve uma caracterização equivocada do mercado de TV paga pelas empresas envolvidas. Em relação, principalmente, ao tamanho do mercado, com uma sobre estimação da demanda. Estas más condutas e as freqüentes crises da economia mundial e brasileira, durante a década de 90 e que vem perdurando até hoje, levaram o mercado brasileiro de TV paga a uma crise de rentabilidade e estagnação de seu mercado que ainda está sem solução.

A aplicação deste modelo está extremamente ligada à estrutura de mercado oligopólica e as estratégias do mercado em questão, além do desempenho das empresas do setor a partir destas estratégias. O oligopólio, as estratégias do mercado de TV por assinatura no Brasil e os resultados serão objeto de estudo dos próximos capítulos.

#### 4.2 A ESTRUTURA DE MERCADO OLIGOPÓLICA.

O estudo sobre oligopólio teve um grande avanço a partir do final do século XIX e início do século XX, devido a crescente acumulação e centralização do capital e a presença cada vez maior de pequenas quantidades de grandes empresas em certos setores da economia mundial.

A característica básica do oligopólio é a presença de poucas firmas que compõem a indústria específica, que apresentam uma interdependência de ações, no sentido de que a sobrevivência de uma firma está condicionada às suas reações aos movimentos das demais e à sua capacidade de prever tais procedimentos das rivais (KON, 1999. p.27).

Como mostra as características na definição de oligopólio, pode-se dizer que o efeito ou a decisão de uma empresa usar determinada estratégia está condicionado a capacidade das firmas de anteverem as ações e reações dos seus concorrentes e demanda. Nesta estrutura de mercado, onde poucas firmas com grande potencial econômico estão disputando cada consumidor, o poder da empresa de enfrentar a competição torna-se essencial na formulação estratégica. Porter (1999, p. 29) destaca 5 forças competitivas que são da maior importância na formulação de estratégias e o objetivo das empresas é formulá-las com capacidade de se defender dessas forças ou torna-las favoráveis a elas. Estas forças são:

1. Ameaça de entrada:

Depende do nível de barreiras a entrada de novos concorrentes na indústria. Se estas forem altas os potenciais entrantes terão maiores dificuldades de fazer parte ou ganhar participação no mercado.

A condição de entrada é definida como a “desvantagem” das firmas potenciais candidatas a integrar a indústria em comparação com as firmas estabelecidas... A condição de entrada se refere à extensão pela qual, no longo prazo, as firmas estabelecidas podem elevar seus preços de venda acima dos custos médios mínimos de produção e distribuição, sem induzir novas firmas a entrarem na indústria (ibidem, p.39).

Além da expectativa que o potencial entrante tem em relação a reação das firmas estabelecidas, alguns outros fatores interferem na decisão de entrar ou não no mercado por definirem o nível de barreiras à entrada no setor:

- Economias de escala: a existência de economias de escala exige as entrantes ingressem no mercado com um tamanho mínimo, ou seja, em grande escala seja na produção ou distribuição do produto;

- Diferenciação do produto: esta relacionada ao poder que a marca já presente no mercado exerce sobre o consumidor, criando barreiras para a entrada de novas firmas, que para competirem terão altos custos com investimentos para superar esta vantagem. “A propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca” (PORTER, 1999, p.30);

- Desvantagens de custo: esta associada a experiência ou ao tempo das empresas estabelecidas no mercado. Quando uma empresa já faz parte de um determinado mercado ela possui vantagens em relação as potenciais entrantes, tais como, tecnologia exclusiva, acesso a melhores fornecedores de matéria-prima, localização já definida, os ativos formados a preços antes da inflação. Esta “experiência” traz desvantagens as firmas que desejam entrar num novo mercado;

- Política governamental: o poder que o governo tem de regulamentar determinados setores da economia, podem limitar ou até mesmo evitar a entrada de novos concorrentes em certos mercados.



## 2. Poder de negociação dos fornecedores:

O poder de negociação que um fornecedor tem sobre os participantes de um setor interfere nas estratégias das empresas. Um fornecedor poderoso é mais concentrado que o setor comprador, possui produto exclusivo ou com alto custo de mudança para o comprador ou ainda o setor comprador não é seu cliente mais importante. As empresas devem procurar fornecedores que tenham menores poderes e não afetem suas estratégias negativamente.

## 3. Poder de negociação dos clientes:

Assim como os fornecedores, se o cliente tem poderes de negociação, estes também interferirão nas estratégias das empresas. Porter (1999, p.35/36) destaca que um grupo de compradores é poderoso se:

- É concentrado ou compra em grandes volumes.
- Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados.
- Os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos.
- Seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras.
- Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores.
- O produto do setor não economiza o dinheiro do comprador.
- Os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

A solução para a empresa a fim de evitar a interferência negativa deste poder dos compradores em suas estratégias é selecionar o seu grupo de compradores.

## 4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos:

A presença de produtos ou serviços substitutos limita o potencial estratégico do setor. Se certo setor possui substitutos próximos de boa qualidade e com preços competitivos, as estratégias das empresas exigem maior atenção.

#### 5. A manobra pelo posicionamento entre os atuais concorrentes:

Esta força competitiva se refere as relações de rivalidade entre as concorrente do setor, se esta for intensa, as estratégias competitivas tendem a ser mais cautelosas levando em consideração o poder de seu concorrente.

Estas forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria. Então o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas de uma determinada indústria em lidar com estas forças apresentadas acima e usar a estratégia competitiva para encontrar uma posição dentro dela em que a empresa possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

### 4.3 AS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE TV PAGA NO BRASIL.

A partir de meado dos anos 90, o mercado de TV por assinatura passa a ter características de uma estrutura de mercado oligopólica. Mas, fazendo parte do mercado midiático possui características próprias, principalmente por apresentar, além das características da estrutura de mercado oligopólica acima explicada, as barreiras estético produtivas, que seria o poder simbólico da comunicação, como exemplo o conhecido “padrão Globo” de qualidade. Este tipo de barreira é bastante importante para as corporações midiáticas, pois, envolve fatores que diferenciam seu produto, atraindo e mantendo os clientes. Os conceitos apresentados nesta parte da monografia são importantes para caracterizar o tipo de mercado que a TV por assinatura faz parte, demonstrando como eles interferem nas estratégias das empresas do setor, ou seja, demonstra o seu padrão de concorrência. A seguir serão apresentadas algumas estratégias usadas pelas empresas líderes a fim de aumentar o seu poder de mercado.

- Criação de barreiras à entrada:

As empresas líderes do mercado, o Grupo Abril e, principalmente, as Organizações Globo, passaram, a partir de meado dos anos 90, a usar cada vez mais o seu poder de

mercado, e através do uso de estratégias competitivas criaram fortes barreiras à entrada de novos concorrentes. É observado que das vantagens que asseguram a presença de barreiras à entrada, a diferenciação do produto, as vantagens absolutas de custos e os investimentos iniciais elevados são as mais presentes neste setor. Mas, além destas, a indústria midiática, na qual está inserida a TV por assinatura, existe ainda a barreira estético produtiva, que é o poder simbólico da comunicação, ou seja, é o poder que uma certa empresa possui para inserir e fazer com que o público se torne fiel ao seu produto, seja pela qualidade deste ou por um marketing muito bem feito pela empresa. Estas barreiras fizeram com que o mercado se tornasse bastante concentrado, o que será detalhado no item abaixo.

- Mercado altamente concentrado:

Pode-se dizer que, apenas em 1991, o mercado brasileiro de TV por assinatura passou a contar com empresas brasileiras agindo como grupos econômicos fortes, em destaque para o Grupo Abril, as Organizações Globo e a RBS (Rede Brasil Sul). Antes disto, a TV por assinatura brasileira servia, basicamente, para retransmitir canais estrangeiros e num espaço limitado, ou seja, era localizada em poucas áreas.

A partir daí, estratégias de diferenciação usadas pela Abril e pela Globo, tais como aquisições de operações de terceiros e parcerias com empresas estrangeiras, foram determinantes para torná-las líderes deste setor no mercado brasileiro. Observa-se, como consequência disto, apesar do governo tentar evitar, uma acelerada concentração e reestruturação do mercado, representando a passagem para uma fase oligopolista e nacionalmente integrada, estruturada nestes dois grandes grupos empresariais de comunicação. Este fato fez com que, em 1998, o mercado estivesse em tal nível de concentração, que mais de 90% dos assinantes faziam parte dos grupos de empresas – MSOs – as quais faziam parte a Globocabo/NET (65%) e a TVA Distribuidora / Grupo Abril (28%). As operadoras independentes, que eram no total de 15 participavam de 7% do mercado (gráfico 3).

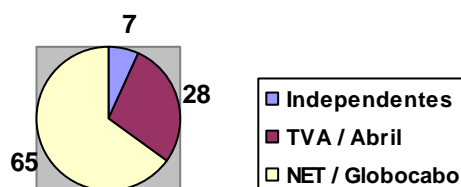


Gráfico 3 – Participação dos MSO – 1998

Fonte: Pay TV

#### 4.4 A BAIXA PENETRAÇÃO DA TV PAGA NO BRASIL.

Apesar de todo o investimento em infra-estrutura, de uma estrutura de mercado que favorecesse a expansão do seu mercado, a TV por assinatura não teve o êxito esperado pelas empresas que a opera, tendo uma taxa de penetração muito baixa e atingindo, principalmente as classes com renda mais alta, não conseguindo se expandir muito pela classe média baixa. Estes dois fatos serão detalhados a seguir.

##### 4.4.1 Aumento abaixo do esperado da taxa de penetração (nº de assinantes / domicílios com Tv).

Apesar das inovações ocorridas e dos altos gastos com infra-estrutura, como visto acima, o mercado de TV por assinatura não teve o crescimento da sua taxa de penetração esperado e tão surpreendente quanto nos anos de 1993 e 1994, apesar do aumento de 1,2 milhão, em 1995, para 2,64 milhões de assinantes em 1998.

ANO	ASSINANTES (Milhão)
1993	0,25
1994	0,40
1995	1,20
1996	1,77
1997	2,53
1998	2,64

### Quadro 8 – Número de assinantes de TV por assinatura no mercado brasileiro

Fonte: ABTA

Estes números correspondem a uma elevação da taxa de penetração da TV paga no mercado brasileiro de menos de 3,1%, em 1995, para 7,3% em 1998. Isto ocorreu devido à fase do Plano Real, que causou um aumento na compra de produtos eletrônicos, dentre eles os aparelhos de TV e que não foi acompanhado da mesma forma com crescimento de número de assinantes da Tv paga.

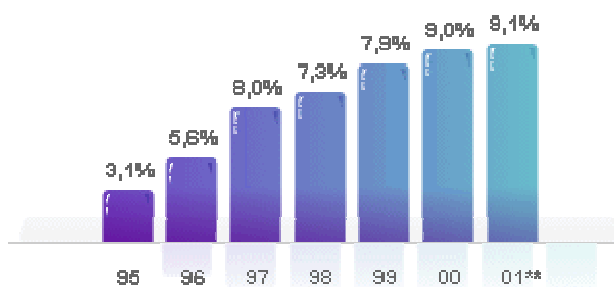


Gráfico 4 - Penetração da TV por assinatura no Brasil

Fonte: ABTA.

Então, observando o quadro 8 pode-se concluir que a evolução do número de assinantes, no Brasil, de 1993 a 1998, teve taxas anuais elevadas, correspondendo a mais de 900% neste período. Porém, observando a Gráfico 4, a taxa de penetração, que corresponde à relação do número de domicílios com aparelhos de TV e o número de assinantes de TV paga, é considerado abaixo do esperado pelas empresas de TV por assinatura, apenas 7,3% em 1998, sendo observado uma queda em relação a taxa de penetração de 1997 ( 8% ).

Apesar do grande potencial do mercado brasileiro, devido ao tamanho da população, a alta penetração de aparelhos de TV e a composição etária do país, esta baixa penetração citada acima se deve a alguns motivos. Primeiramente, as empresas de TV paga, baseadas nos oligopólios mundiais usaram estratégias de expansão não coerentes com a realidade do mercado nacional como, por exemplo, o investimento em mais de uma tecnologia, não se preocupando com o objeto mais importante para a expansão de um produto de entretenimento, o consumidor. O outro fator responsável pela baixa

penetração esta relacionado ao anterior. Os potenciais assinantes não vêem uma relação de custo-benefício, ou seja, o custo do produto para o consumidor é muito alto e o conteúdo fornecido pelas empresas não é adequado para a maioria da população, restringindo, assim, aqueles que se dispõem a pagar uma mensalidade para ter uma programação diferenciada da TV convencional.

#### 4.4.2 Mais de 90% dos assinantes são das classes A e B.

O período que vai de 1993 a 1998, percebeu-se que a grande maioria dos assinantes de TV paga se concentrou nas classes A e B, assim como hoje. O mercado, além de ser concentrado no lado da oferta, ele se mostrou altamente concentrado na demanda, com as classes econômicas A e B sendo assinantes de mais de 90% da totalidade dos consumidores que possuem uma assinatura de TV no Brasil (gráfico 5).

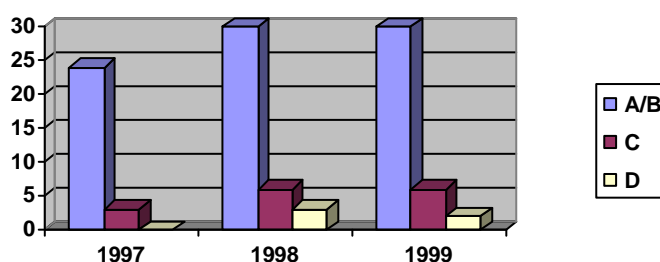


Gráfico 5 – Evolução da penetração por Classe Econômica

Fonte: Pay Tv

Este gráfico demonstra a grande concentração de renda no país e que as novas estratégias das empresas de TV paga devem ser direcionadas, principalmente as classes C e D, pois o serviço oferecido pelo produto não tem preço e nem conteúdo que atraiam o público de menor poder aquisitivo.

Os itens apresentados mostram que as empresas brasileiras de TV por assinatura não tiveram estratégias de preços compatíveis com a realidade econômica e cultural do país. Além de oferecer um produto que não satisfaz a maioria da população brasileira, obtendo, assim, desempenho não satisfatório para as pretensões do setor no mercado brasileiro com uma baixa penetração apesar das características de um mercado oligopólico e muito concentrado. Como consequência desta baixa penetração uma crise

de rentabilidade afetou o setor a partir do final dos anos 90, principalmente com a desvalorização da moeda brasileira. Esta crise está sendo enfrentada até os dias de hoje devido, principalmente, as estratégias que continuam a ser usadas pelas empresas, que tornam o mercado mais concentrado e as mensalidades muito altas não resolvendo o grande problema do mercado brasileiro de TV por assinatura, como ter mais rentabilidade e maior penetração.

## **5 CONCLUSÃO**

O mercado de TV paga surgiu legalmente no Brasil em 1988. Mas, apenas com a abertura econômica dos anos 90 e os avanços na regulação das telecomunicações ela se consolidou como um mercado oligopólico diferenciado, com a liderança dos Grupos Globo e Abril.

A partir daí, estratégias competitivas das empresas que detinham o poder de mercado nesta indústria deixaram o mercado bastante concentrado e com fortes barreiras à entrada. Criou-se, por parte destas empresas uma expectativa muito grande em relação ao aumento de assinantes da TV paga. Principalmente nos primeiros anos do Plano Real, que aumentou o consumo no Brasil levando a um aumento dos assinantes do serviço de TV por assinatura neste primeiro momento.

Os altos gastos com investimentos (infra-estrutura, publicidade etc.), uma sobre estimativa da demanda, a escolha de uma programação que não interessava a maioria da população brasileira (não levando em conta a preferência dos consumidores) e um problema de precificação do serviço levaram a uma crise de rentabilidade no fim dos anos 90. Estes fatos são agravados pelas crises mundiais (México, Ásia e Rússia) e brasileira (desvalorização do Real), pois, a taxa de penetração de produtos que não são de primeira necessidade está relacionada com a renda da população e não a expansão da oferta.

O resultado desta pesquisa foi baseado na teoria do modelo estrutura-conduta-desempenho, a qual diz que a estrutura de mercado influencia a conduta das empresas deste mercado e a conduta ou a estratégia usada por estas empresas influencia no desempenho destas empresas dentro do mercado a qual faz parte, pode-se dizer que as estratégias utilizadas pelas empresas líderes do mercado de TV paga no Brasil, nos anos 90, foram responsáveis pela baixa penetração deste setor no Brasil.

Enfim, houve um erro estratégico caracterizado pela “má leitura” das características estruturais, principalmente em relação a demanda, que levou a indústria de TV paga a ter baixa lucratividade e uma estagnação do mercado que perdura desde final dos anos 90.

A reformulação das estratégias por parte das empresas líderes deste mercado se torna indispensável para o desenvolvimento e um maior crescimento do setor de TV paga. Apesar das atuais dificuldades, com o dilema de como entrar nas classes B e C com a alta mensalidade pela assinatura dos pacotes oferecidos pelas operadoras de TV paga, deve-se arranjar alternativas que viabilizem este produto no mercado brasileiro. (GUROVITZ, 2002, p.112) explica o dilema da alta mensalidade da seguinte maneira: “Tem poucos assinantes porque a mensalidade é cara e, já que pouca gente assina, as operadoras são obrigadas a manter os preços altos para custear o serviço”.

Uma alternativa é diversificar o produto. Com a criação de pacotes populares que paguem uma programação diferenciada para as diversas classes da sociedade brasileira. A criação de programação brasileira para brasileiro, com custo mais barato que outras programações. As empresas de TV paga devem esquecer um pouco o lado da oferta - com melhoramento de tecnologia, expansão da infra-estrutura, maior concentração de mercado - e pensar mais nos consumidores, quais seus reais desejos?

Este questionamento deve ser respondido para que o setor de TV por assinatura ache as alternativas necessárias para sua consolidação no mercado brasileiro. Futuros estudos poderão ser feitos a fim de mostrar quais foram as alternativas seguidas pelas empresas do setor e se estes deram certo.





## REFERÊNCIAS

A FUSÃO da SKY com a DIRETV deve SER APROVADA. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentário>. Acesso em: 22 fev. 2005.

AGÊNCIA NACIONAL DAS TELECOMUNICAÇÕES (ANATEL). Disponível em: <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em: 05 jun. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TV POR ASSINATURA (ABTA). Disponível em: <http://www.abta.com.br>>. Acesso em: 01 jul. 2005.

BOLAÑO, César Siqueira. **Mercado Brasileiro de Televisão**. Aracajú, UFS: 2000.

BRITTOS, Valério Cruz. A televisão no Brasil hoje: a multiplicidade da oferta. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 1996, Londrina. **Anais...** Londrina: INTERCOM, 1996.

BRITTOS, Valério Cruz. **Formação e estruturação do mercado brasileiro de TV por assinatura**. Salvador, 1999. Projeto de pesquisa (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) – Faculdade de Comunicação (Facom), Universidade Federal da Bahia (UFBA).

CADE DIGITAL. Disponível em: < <http://www.cade.gov.br/apresentacao/cade.asp#funcoes>>. Acesso em: 03 jun. 2005.

CHURCHILL, Bruce. **(Só) unidos venceremos!** Disponível em: em <http://www.paytv.com.br/paytv/revista/123/entrevista.htm>. Entrevista a Samuel Possebon. Acesso em: 05/06/2005.

CORNILS, Patrícia. Estudo Mostra Alternativas para a TV Paga. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 de julho de 2002, p.84.

FILGUEIRAS, Luis. **História do Plano Real**. São Paulo: Boitempo, 2003. 294p.

GUROVITZ, Hélio. Como Acabar com o Efeito Tostines. **Exame**, São Paulo, n.19, p.112, set. 2002.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999, 212p.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia Industrial** – Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 640p.

MAGALHÃES, Heloisa. Brasil é o 6º Maior Mercado de TV Paga. **Gazeta Mercantil**. Empresa e Negócios. Rio de Janeiro, 25/09/1996.

MELLO, Maria Tereza Leopardi. Defesa da Concorrência. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

MORAES, Sergio Garrido & VASCONCELLOS, Eduardo P. Gondim. Erros e acertos no marketing de inovação: O caso da TV paga no Brasil. IV SEMEAD. Outubro de 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/Marketing/MoraeseVasconcellos.pdf>. Acesso em: 15/02/2005.

PINTO Jr., Helder Quiroz e FIANI, Ronaldo. Regulação Econômica. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Liam. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PITOLI, Adriano; ROMANO, Amarilus. **TV por Assinatura surpreende**. Disponível em: < <http://www.amcham.com.br/revista/revista2003-11-26a>> . Acesso em: 02 de dez. 2004.

PORTER, Michael E.. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 515p.

POSSAS, Mario Luiz. **Estrutura de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985, 191p.

RAMOS, Murilo César. **As Margens da Estrada do Futuro** – Comunicações Políticas e Tecnologias. Brasília: Eletrônica, 2000. 195p.

SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal. R. **A Economia da Informação: Como os Princípios Econômicos se Aplicam a Era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.204-262.

SHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, Ana Lúcia Gonçalves. **Concorrência Sob Condições Oligopolísticas**, 2003. p.55-159. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, UNICAMP. Campinas 2003.

SOUZA, Nali de Jesus de (coord.). **Introdução a Economia**. São Paulo: Atlas, 1996.

WIZARD, Wilson Jr. **A nova mídia** – A comunicação de massa na era da informação. 2ª ed., Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.