

**PERSPECTIVAS DA TV POR  
ASSINATURA NO BRASIL:  
UM ESTUDO SOBRE O  
MODELO DE NEGÓCIOS  
APRESENTADO PELA ABTA  
EM 2002**

**Ana Raquel Paiva Martins  
Denise Pereira Barros\***

**Maio - 2003**

\* Respectivamente, estagiárias na Área de Infra-Estrutura e na Área Industrial do BNDES.



---

Este trabalho representa o projeto final apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para sua conclusão. Área de concentração: Setor de TV por Assinatura.

As autoras agradecem a importante colaboração dos Srs. Marcos Vinícius Del Nero (diretor de *Marketing* e Relações Institucionais da TV Cidade), Alexandre Annenberg (diretor-executivo da ABTA), Pedro Garcia (gerente de Programação da Globosat Canais), Alan Adolfo Fischler (gerente-executivo de Telecomunicações do BNDES) e Rodrigo Félix Ribeiro (estagiário de engenharia no BNDES), a ajuda do BNDES, pelas fontes bibliográficas que foram concedidas, fundamentais para a elaboração deste projeto, a notável participação e apoio do co-orientador da pesquisa, Prof. Paulo Roberto de Sousa Melo, e a dedicação e amizade do orientador deste trabalho, Prof. Marco Aurélio Cabral Pinto.



---

## **Sumário**

Resumo . . . . .	7
Abstract . . . . .	7
1. O Problema . . . . .	9
1.1. Introdução . . . . .	9
1.2. Formulação da Situação-Problema . . . . .	10
1.3. Objetivos do Trabalho . . . . .	14
1.4. Referencial Teórico . . . . .	15
1.5. Questões. . . . .	16
1.6. Organização do Trabalho . . . . .	16
2. A Indústria de TV por Assinatura . . . . .	17
2.1. A Cadeia Produtiva . . . . .	17
2.2. Tecnologias Envolvidas . . . . .	19
2.2.1. DTH. . . . .	19
2.2.2. MMDS . . . . .	20
2.2.3. Cabo . . . . .	21
2.2.4. TVA . . . . .	22
2.2.5. Outras Tecnologias . . . . .	23
2.3. Histórico . . . . .	23
2.3.1. Internacional . . . . .	23
2.3.2. Nacional . . . . .	24
2.4. Cenário Internacional . . . . .	27
2.5. Cenário Nacional. . . . .	29
2.6. O Papel da ABTA. . . . .	40
2.7. O Papel da Anatel . . . . .	41
2.8. Aspectos Regulatórios do Setor . . . . .	42
2.9. Carga Tributária . . . . .	44
2.10. A Publicidade na TV Paga . . . . .	46
2.11. TV Digital no Brasil. . . . .	47
2.12. Outros Serviços. . . . .	48
2.12.1. Banda Larga . . . . .	49
2.13. Fontes de Financiamento . . . . .	53
3. Modelo de Negócios Proposto pela ABTA . . . . .	55
3.1. Tese 1 – Rede: Mecanismos para Resolução da Superposição . . . . .	55
3.2. Tese 2 – Programação: Mecanismos para Resolução da Exclusividade . . . . .	56
3.3. Tese 3 – Infra-Estrutura de Rede como Veículo da TV Digital Terrestre . . . . .	58
3.4. Tese 4 – Unificar/Padronizar a Tecnologia Digital . . . . .	61
3.5. Tese 5 – Novo Foco para a Distribuição: Vendas e Relacionamentos . . . . .	61
3.6. Tese 6 – Ganhos de Escala . . . . .	61

---

3.7. Tese 7 – Criar Valor Percebido e Reposicionar o Produto . . . . .	62
3.8. Tese 8 – Revisão do Modelo de Concessões/Tributário . . . . .	62
4. Revisão da Literatura . . . . .	63
5. Metodologia. . . . .	65
6. Apresentação e Discussão dos Resultados. . . . .	67
6.1. Síntese do Debate . . . . .	67
6.2. As Cinco Forças Competitivas . . . . .	71
6.2.1. Entrantes Potenciais . . . . .	71
6.2.2. Fornecedores . . . . .	71
6.2.3. Substitutos . . . . .	72
6.2.4. Compradores . . . . .	73
6.2.5. Concorrentes na Indústria . . . . .	73
6.3. Identificação dos Pontos Críticos para Encaminhamento de uma Agenda em TV por Assinatura: Uma Aplicação do Modelo Porter e da Matriz GUT . . . . .	75
6.4. O Futuro da TV por Assinatura no Brasil . . . . .	77
7. Conclusão. . . . .	79
Apêndice. . . . .	81
A.1. Glossário . . . . .	81
A.2. Entrevistas . . . . .	85
A.3. Comentários de Especialistas . . . . .	103
A.4. Fotos . . . . .	107
Referências Bibliográficas . . . . .	108

---

## **Resumo**

Este trabalho propõe-se a organizar as discussões e estabelecer as prioridades em torno das causas de um desempenho ainda considerado insatisfatório da indústria de TV por assinatura no Brasil. Para tanto, apresenta-se uma análise da *performance* do setor, assim como alguns números de mercados internacionais, possibilitando-se, dessa forma, apontar especificidades da indústria nacional de TV paga. A partir da recente proposta da Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura (ABTA) para novo modelo de negócios do setor, pôde-se avançar no entendimento das limitações das soluções apresentadas para fatores que se supõe gerar o grande problema da indústria: a estagnação de seu mercado consumidor. Assim, tendo-se em vista as dificuldades envolvidas na resolução de algumas dessas variáveis, buscou-se priorizá-las, através da identificação de tendências na indústria. Acredita-se que, com a proposta do novo modelo de negócios, foi dado o primeiro passo para a construção de um novo cenário para o setor. Avalia-se que aos próprios elementos da cadeia produtiva caberá dar o próximo passo, o que pode determinar o futuro da indústria de TV por assinatura no país.

## **Abstract**

This work proposes to organize the discussions and to establish the priorities around of the causes of a performance considered as not yet satisfactory of the pay TV industry in Brazil. For so much, it was presented analysis of the performance of the sector, as well as some numbers of international markets, enabling, this way, point specificities of the national industry of pay TV. From the recent proposal presented by the Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura (ABTA) for new business model of the sector, it could advance in the understanding of the limitations of the solutions presented for factors that is supposed generate the great problem of the industry: the stagnation of its consuming market. This way, having in mind the difficulties involved in the resolution of some of these variables, it sought prioritize them, through the identification of tendencies in the industry. It is believed that, with the proposal of the new business model, was given the first step for the construction of a new scenery for the sector. It evaluates that to the own elements of the productive chain will fit give the nearby step, which it can determine the future of the pay TV industry in the country.



---

# **1. O Problema**

## **1.1. Introdução**

O setor de TV por assinatura no Brasil, ao longo dos últimos anos, vem sofrendo expressiva queda em sua rentabilidade, fruto de gastos com investimentos, endividamento em dólar e baixa penetração na população em geral.

Todavia, apesar dos problemas percebidos na conjuntura, a TV paga no Brasil cresceu em termos de oferta de serviço. O número de municípios atendidos teve um aumento de 247% (de 144 para 500) entre 1997 e 2002, o que representa uma média anual de 41% [Anatel (2003)].

Apesar de constituir um segmento com boas perspectivas de aumento da demanda, a baixa penetração do serviço no Brasil tem sido fator de preocupação.

O órgão responsável pela regulação do setor – a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) – vem concedendo licenças para operação em vasto número de municípios com o objetivo de universalizar o serviço. Entretanto, o número de operadoras por município tem sido uma das preocupações existentes. Apesar de considerado importante no aspecto da competição, o elevado número de operadoras desencadeou um processo de oferta excessiva. Em municípios como São Paulo e Belo Horizonte, por exemplo, existem duas operadoras de cabo e uma de *multichannel multipoint distribution service* (MMDS) [Revista Teletime (2002)], o que caracteriza uma sobreposição de tecnologias, denominada *overbuilding*.

Outro aspecto importante na TV por assinatura é a programação dos canais, tanto pela qualidade do conteúdo quanto pela sua aquisição por parte das operadoras, que atualmente adquirem programação através de três empresas: NeoTV, Net Brasil e Serviço Especial de Televisão por Assinatura (TVA). Verifica-se que o poder de negociação das operadoras brasileiras é pequeno, pois, além de um número excessivo de compradores, tem-se do “outro lado da mesa” gigantes do setor, como Warner e Fox.

Nesse ponto, o Brasil encontra-se prejudicado devido ao baixo número de assinantes em relação a outros países com características semelhantes. Quanto maior o número de assinantes, maiores são as possibilidades de obter vantagens com a negociação da programação. Outro ponto discutido nessas negociações é o pagamento pelos canais, pois hoje a maioria das operadoras paga em dólares pela programação e recebe em reais de seus assinantes. Com o ritmo mais acelerado da desvaloriza-

---

ção cambial observado no último ano, a dívida cresceu, aumentando o passivo das operadoras sem contrapartida em receitas.

Apesar das dificuldades, o setor de TV por assinatura tem apresentado potencial de crescimento, pois sua infra-estrutura é considerada a maior do setor de telecomunicações, com mais de 50 mil quilômetros de redes de cabo [Revista Teletime (2002)]. Além disso, a possibilidade de oferta de outros serviços, como internet e telemetria, proporciona às operadoras receitas adicionais, embora ainda sejam incipientes na oferta de outros serviços no setor de telecomunicações. Entretanto, elas têm pela frente um bom potencial para crescimento.

## **1.2. Formulação da Situação-Problema**

A indústria de TV por assinatura enfrenta, hoje, uma série de dificuldades para maior penetração no mercado, com destaque para a competição intensiva entre tecnologias terrestres, entre operadoras de cabo e MMDS, gerando-se *overbuilding*, e preços elevados das mensalidades, ou seja, a relação entre custo médio do produto  $\times$  renda média nacional, o que representa uma das principais barreiras de entrada no negócio.

O alto-comando da Anatel não parece concordar com a tese de que o *overbuilding* seja uma causa justificável para explicar as dificuldades do setor de TV paga. Argumenta-se que seria obrigação de cada operadora, imposta pela Lei 9.472/97 (Lei Geral de Telecomunicações), abrir possibilidades de competição para todos os setores das telecomunicações. O processo de licitação que se iniciou em 1997 espelha essa obrigação, tendo sido licitados desde então quase mil municípios diferentes, tanto para cabo quanto para MMDS. A maior parte ficou sem interessados. Antes de 1997 havia apenas 100 outorgas de TV paga, enquanto em dezembro de 2002 esse número chegou a 428 [Anatel (2002)].

A crítica que se faz na indústria ao trabalho da Anatel não se centra no grau de abertura do setor, mas na forma como ela foi implementada. Criticam-se, sobretudo, dois pontos: a) as obrigações de atendimento que exigem mínimos de cobertura; e b) o fato de só haver outorgas por áreas de prestação que incluem poucos municípios, e não para regiões menores ou maiores que essa unidade.

Esse cenário levou as operadoras a buscar maneiras de sobreviver no mercado, o que muitas vezes provoca a estagnação do número total de assinantes. Com isso, elas passaram a “apostar” no potencial convergente de suas infra-estruturas, ou seja, a utilizar as suas redes de cabo e MMDS para serviços de telecomunicações, sobretudo corporativos. Entretanto, nas cidades que representam a maior massa de consumidores – 26% do índice potencial de consumo (IPC) nacional – já existem redes

**Tabela 1**  
**O Quadro do Overbuilding no Brasil – 2001**

	<i>Cidades com Outorgas</i>	<i>População Atingida (Milhares)</i>	<i>IPC (% Brasil)</i>	<i>Domicílios Classe A<sup>a</sup> (Milhares)</i>	<i>Domicílios Classe B<sup>b</sup> (Milhares)</i>
Só um Cabo	147	16.579	11,56	178	816
Só um MMDS	208	18.401	6,34	41	368
Cabo + Cabo <sup>c</sup>	6	1.822	1,18	16	100
MMDS + MMDS <sup>d</sup>	6	395	0,17	18	145
Cabo + MMDS	124	65.734	56,00	1.250	4.164
<b>Total Overbuilding</b>	<b>136</b>	<b>67.951</b>	<b>57,35</b>	<b>1.284</b>	<b>4.409</b>
<b>Total Geral</b>	<b>491</b>	<b>102.931</b>	<b>75,25</b>	<b>1.503</b>	<b>5.593</b>

Fonte: Possebon (2001).

<sup>a</sup>Domicílios cuja renda está acima de 25 salários mínimos.

<sup>b</sup>Domicílios cuja renda está entre 10 e 25 salários mínimos.

<sup>c</sup>Cidades onde não há operação de MMDS.

<sup>d</sup>Cidades onde não há operação de cabo.

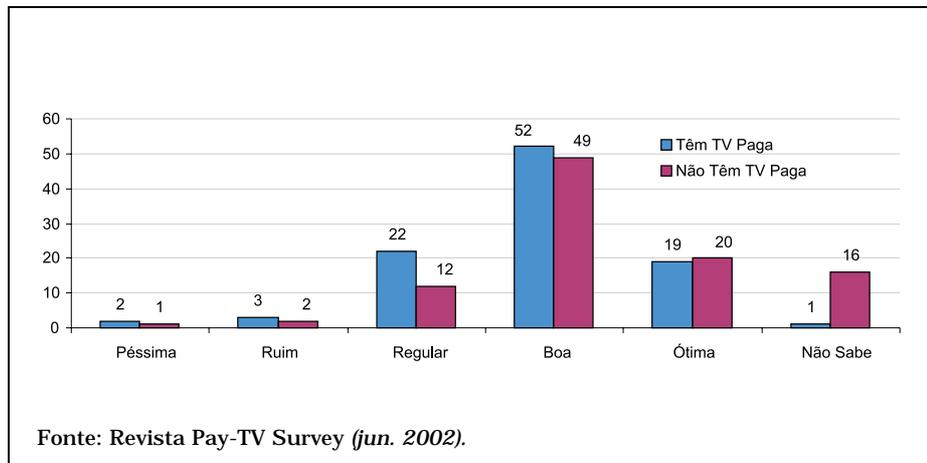
metropolitanas de acesso em altíssima velocidade e capacidade, instaladas por empresas independentes da concessionária de telecomunicações local [Possebon (2001)].

No acesso à internet, a TV paga concorre com as operadoras de telefonia fixa. As empresas “espelho” e “espelinho” encontram-se em praticamente todas as cidades importantes servidas pelas operadoras. Existem, precisamente, 198 cidades com TV paga onde não há uma segunda operadora de telecomunicações. Mas o perfil socioeconômico dessas cidades é tão ruim que, apesar de totalizarem mais de 10 milhões de habitantes, representam apenas 3% do IPC [Possebon (2001)].

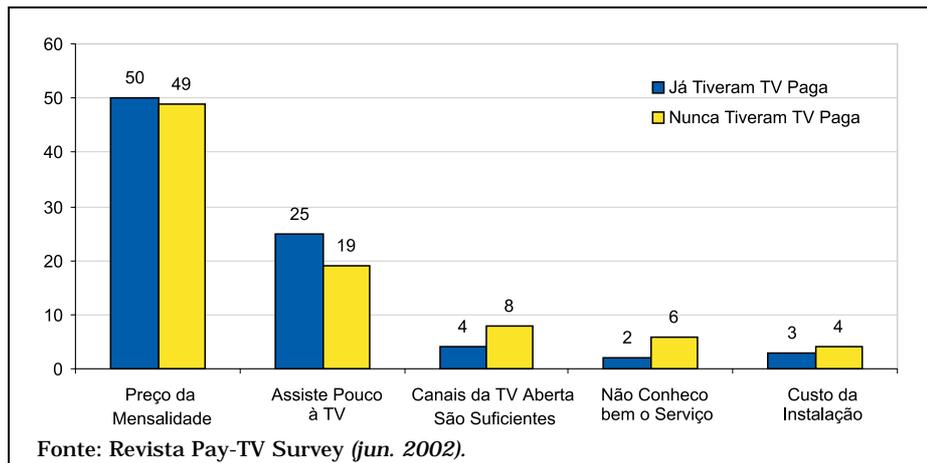
No caso da internet, as operadoras de telecomunicações têm optado por redes próprias de acesso para serviços mais sofisticados. O *asymmetrical digital subscriber line* (ADSL), usado pelas operadoras de telefonia fixa, configura-se uma estratégia de acesso à internet em alta velocidade que concorre em iguais condições, em termos de tecnologia, com o *cable modem* das operadoras de TV a cabo.

Além do cenário causado pelo *overbuilding*, as operadoras enfrentam obstáculos relacionados ao preço de suas mensalidades. De acordo com pesquisa recente [Revista *Pay-TV Survey* (jun. 2002)], para muitas pessoas (20% a 30% da população nas classes-alvo), inclusive assinantes de TV paga, a TV aberta ainda fornece programação de qualidade, o que dificulta a expansão da TV paga devido aos maiores custos dos serviços oferecidos. A pesquisa mostra que, para aqueles que já tiveram TV por assinatura e para os que não têm o serviço em casa, a principal barreira parece ser o preço das mensalidades (cerca de 50% das respostas). Para o grupo de pessoas que aprecia canais pagos, a barreira citada também foi o preço da mensalidade. Nesse grupo, 54% das pessoas avaliam a TV por assinatura como boa ou ótima, o que indica o desejo de ter acesso à TV paga.

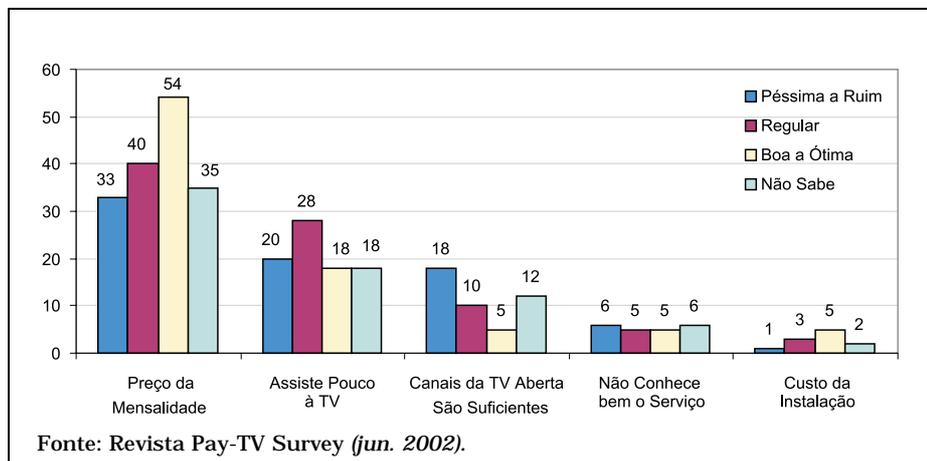
**Gráfico 1**  
**Qualidade dos Canais Pagos Avaliada pelos que**  
**Têm ou não TV por Assinatura**  
**(Em %)**



**Gráfico 2**  
**Por que não Assinar TV Paga?**  
**(Entre os que já Tiveram e não Tiveram o Serviço)**  
**(Em %)**



**Gráfico 3**  
**Razões para não Ter TV por Assinatura x Qualidade da**  
**Programação dos Canais Pagos**  
**(Em %)**



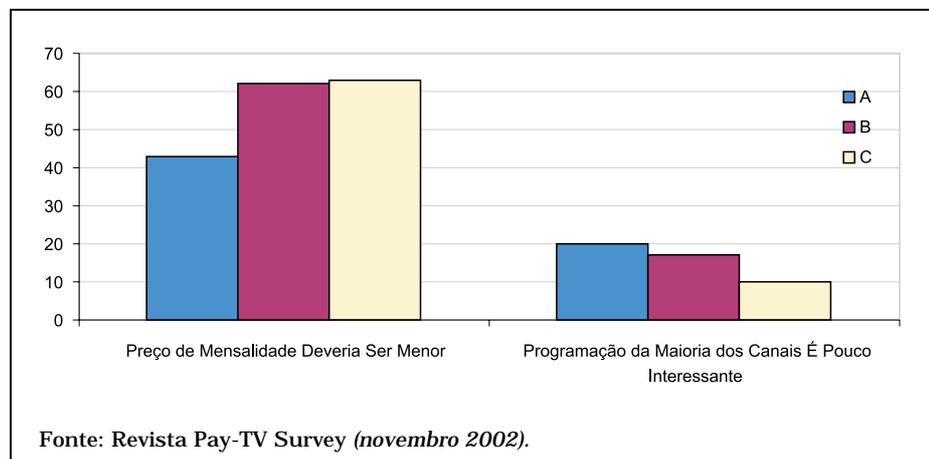
Quando distribuídos por faixa social, os assinantes de TV das classes B e C que pretendem cancelar o serviço atribuem maior peso ao preço da mensalidade como justificativa para o cancelamento do que os da classe A (mais de 63% dos assinantes das classes B e C contra 43% da classe A). Quanto ao fato de a programação ser pouco interessante, a classe A apresenta maior número de citações que as demais (Gráfico 4).

Quando se analisa o grupo de ex-assinantes, formado principalmente pelas classes B e C (43% e 37%, respectivamente), nota-se comportamento semelhante entre as faixas sociais: o preço alto da mensalidade (26%) e o controle das despesas (21%) são os fatores que mais influenciam no cancelamento do serviço de TV paga [Revista Pay-TV Survey (jun. 2002)].

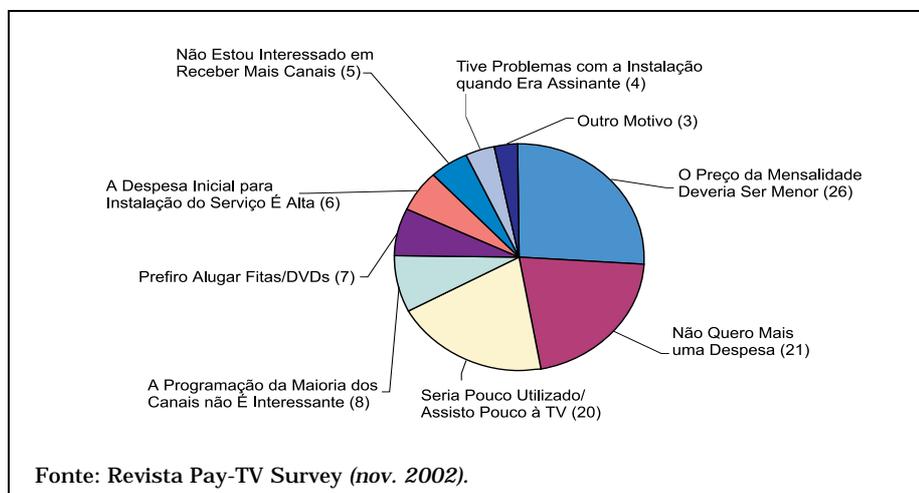
No Brasil, o custo médio da TV por assinatura representa cerca de 7,1% da renda média familiar, conforme se pode observar na Tabela 2. De acordo com o Novo Modelo de TV por Assinatura desenvolvido pela Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura [ABTA (2002a)], a tolerância para custos de TV paga no Brasil é de 3% da renda média familiar.

Em contrapartida, as operadoras têm enfrentado problemas relacionados aos altos custos da programação, em sua maioria importada e exclusiva, com grande parcela das despesas atrelada às variações cambiais e as receitas em moeda nacional, tendo que adotar mecanismos financeiros de proteção (*hedge*) que aumentam ainda mais seus custos. Ao mesmo tempo, nas empresas a exclusividade de programação tem sido percebida como vantagem competitiva, o que prejudica o seu poder de negociação junto aos fornecedores internacionais e não permite a exploração de mercados potenciais.

**Gráfico 4**  
**Motivos para Cancelar o Serviço de TV Paga, por Classe Social**  
**(Entre Assinantes que Pretendem Cancelar o Serviço)**  
**(Em %)**



**Gráfico 5**  
**Fatores Determinantes para o Cancelamento do**  
**Serviço de TV Paga**  
**(Entre Ex-Assinantes de TV que não Pretendem**  
**Assinar Novamente ou Estão Indecisos)**  
**(Em %)**



**Tabela 2**  
**Relação Renda x Custo**

<i>Média Mensal</i>	<i>Brasil</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Japão</i>
Renda Familiar (R\$)	946	7.924	7.040
Celular (%)	4,8	1,2	1,0
TV por Assinatura (%)	7,1	0,9	0,8

Fonte: ABTA (2002a).

A atuação da Anatel tem causado problemas relacionados à regionalização e customização da programação. Devido às restrições impostas de mínimos de cobertura e de outorgas por áreas de prestação que incluem poucos municípios, as operadoras se vêem impossibilitadas de adotar estratégias que visem à flexibilização da programação.

### 1.3. Objetivos do Trabalho

O objetivo do presente trabalho constitui-se em organizar o debate em torno das prioridades da indústria de TV por assinatura no Brasil.

Não se pretende esgotar as causas do baixo desempenho setorial, mas colocá-las de forma que os atores envolvidos possam dar ênfase ao que se julga mais importante (entende-se por atores envolvidos não só as operadoras, mas também os agentes financiadores). Da mesma maneira, não se pretende

---

fornecer soluções para o “problema”, tendo em vista as complexidades envolvidas.

#### **1.4. Referencial Teórico**

O presente projeto pretende abordar a situação atual da indústria de TV por assinatura no Brasil, suas perspectivas e seus principais obstáculos, a partir da realização de uma ampla e diversificada revisão bibliográfica, incluindo-se livros, artigos, páginas da internet, estudos setoriais, revistas especializadas e entrevistas estruturadas.

A obra de Porter (1991) foi de vital importância para este estudo, uma vez que se pôde utilizar as ferramentas propostas para a análise da perspectiva de rentabilidade do setor. Resumidamente, o autor estabelece as cinco forças que guiam a concorrência na indústria, analisando aspectos como retaliações previstas para um determinado movimento e barreiras de entradas. A metodologia sugerida por Porter orientou a análise da indústria de TV paga. Ao final, foi possível identificar, dentre as cinco forças competitivas, quais os aspectos que impedem, em maior grau, o crescimento do setor, utilizando-se, para tanto, a matriz GUT [Lima (2002)].

Entretanto, o principal guia para a elaboração do presente trabalho foi o Novo Modelo de Negócios que a ABTA (2002a) está propondo ao setor de TV por assinatura. Apresentado ao segmento em julho de 2002, através dele foi possível organizar a discussão aqui apresentada. Vários debates foram realizados, cujas opiniões foram colhidas acerca do modelo, tanto através de entrevistas estruturadas com especialistas e representantes da cadeia produtiva como através da leitura de artigos de revistas, fundamentalmente a *Revista Pay-TV*, especializada no setor. A proposta da ABTA (2002a) prevê a resolução de grande parte dos aspectos considerados como entraves ao crescimento do setor, porém muitos especialistas questionam sua eficácia, tendo em vista a multiplicidade de metas a serem alcançadas.

Objetivando entender o funcionamento da indústria, a análise também se baseou em Melo e Gutierrez (1999), que, em abordagem sucinta, avaliam aspectos como os cenários internacional e nacional da indústria de TV por assinatura, bem como as tecnologias envolvidas. Através desse material foi possível esclarecer a forma como a indústria se distribui, suas dificuldades e desafios, já percebidos na época de publicação da obra.

Pesquisas, entrevistas e participação em debates e reuniões permitiram delinear a proposta de estudo: analisar o setor de TV por assinatura, suas perspectivas e os principais obstáculos ao seu crescimento.

---

## 1.5. Questões

O setor de TV por assinatura enfrenta, atualmente, uma fase conturbada, com inúmeras questões sendo sugeridas como explicação para as baixas taxas de crescimento observadas, dentre as quais se destacam o excesso de competição e o *overbuilding*, tanto nas tecnologias terrestres – cabo e MMDS – como nos serviços via satélite – *direct to home* (DTH).

Segundo Possebon (2001), o setor de TV por assinatura apresenta competição entre cabo e MMDS em áreas que atingem 69% do mercado potencial de TV paga terrestre no Brasil. No entanto, os resultados são diferentes para competição na mesma tecnologia, havendo apenas 10 cidades em que duas operadoras de cabo disputam o mercado simultaneamente, entre as quais estão quatro grandes capitais: São Paulo, Curitiba, Florianópolis e Belo Horizonte. Mas, assim mesmo, de acordo com Possebon (2001), todo esse mercado representa apenas 17% do IPC, 17 milhões de habitantes (17% do total coberto por redes de cabo e MMDS), 460 mil domicílios classe A (30% do total coberto pela TV paga terrestre) e 1,3 milhão de domicílios classe B (24% do total de domicílios cobertos).

O que de fato parece ocorrer no Brasil é competição entre tecnologias. Ao todo, as operações de TV por assinatura, por cabo ou MMDS, atingem 93 milhões de pessoas, num total de 500 municípios, dentre os quais 125 com possibilidade de ocorrer competição entre pelo menos uma operação de cabo e uma de MMDS, pois há outorga concedida para duas ou mais operadoras. Esses 125 municípios apresentam população total de 63 milhões de habitantes [Possebon (2001)].

Ressalte-se ainda que, em praticamente todas as cidades onde há operações de cabo ou MMDS, há também operações de DTH.

## 1.6. Organização do Trabalho

Nesta Seção 1 definiu-se o escopo da pesquisa, determinando o contexto do problema e esclarecendo as questões que levaram as autoras a desenvolvê-la. Também se explicitou o objetivo do estudo e justificou-se a literatura utilizada ao longo de toda a investigação.

A Seção 2 aborda alguns aspectos da indústria de TV por assinatura no Brasil e no mundo. Em um primeiro momento, são fornecidas informações a respeito da cadeia produtiva do setor no Brasil, assim como as tecnologias envolvidas na transmissão de TV paga. Em seguida são apresentados, de forma sucinta, o histórico e o cenário internacional dessa indústria. A abordagem do cenário internacional tem como objetivo investigar as causas

---

de sucesso e insucesso em determinados países e estudar os aspectos que podem ser enquadrados no caso brasileiro. Dessa forma, são também analisados alguns números da *performance* da indústria de TV por assinatura no país e o papel da mais importante associação do setor, a ABTA, e de sua agência reguladora, a Anatel. A abordagem dos aspectos regulatórios, dos tributos e da publicidade na TV paga é explicitada a fim de caracterizar melhor o setor. De forma breve, a questão da TV digital é tratada para que seja possível a análise das sinergias entre as TVs aberta e fechada. São apresentadas ainda as opções de serviços para a indústria de TV paga, bem como a viabilidade desses novos negócios, levando-se em conta a concorrência já existente. Finalmente, é abordada a questão dos investimentos no setor e suas principais fontes de financiamento ao longo dos últimos anos.

A Seção 3 apresenta o modelo de negócios proposto pela ABTA e descreve cada uma de suas teses centrais.

A Seção 4 aborda a revisão da literatura utilizada na elaboração do presente trabalho, com destaque para o uso do método de Porter (1991) e a técnica de priorização da matriz GUT [Lima (2002)].

A Seção 5 explica a metodologia que as autoras utilizaram, assim como os tipos de pesquisa e de entrevista implementados.

A Seção 6 reúne os pontos críticos da indústria de TV por assinatura encontrados ao longo do estudo, priorizando-os com o objetivo de fornecer uma agenda de como resolver o problema do baixo desempenho no setor.

Por fim, a conclusão, na Seção 7, indica os resultados obtidos ao longo do trabalho.

## **2. A Indústria de TV por Assinatura**

### **2.1. A Cadeia Produtiva**

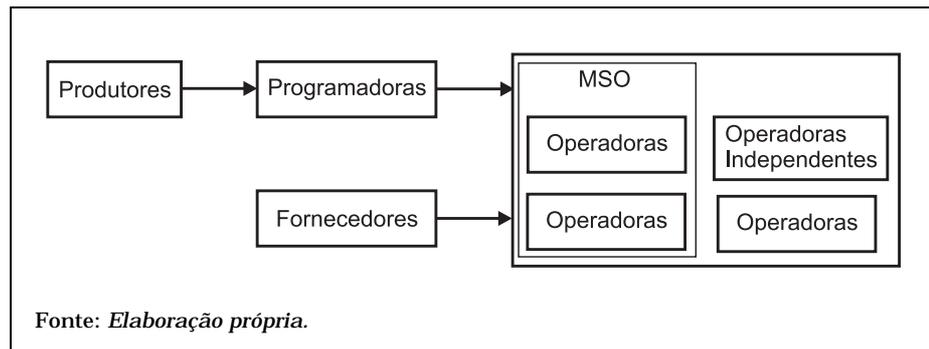
A cadeia que inclui o setor de TV por assinatura compreende os seguintes segmentos:

- **Multiple Systems Operators (MSO) ou Multioperadoras:** São constituídas na forma de *holdings*, que administram participações em diferentes operadoras, as quais se encarregam de operar os sistemas e distribuir os canais de TV por assinatura. Atualmente, a maior parte das operadoras brasileiras ativas está vinculada a alguma das principais MSOs.

- 
- **Franqueadoras:** No Brasil, existe a figura das franqueadoras, que cede às operadoras afiliadas sua marca e faz o *marketing* conjunto, obtendo, assim, melhores condições de negociação. Sob o ponto de vista estratégico, a grande vantagem que as franqueadoras têm é o ganho de escala e o poder de barganha com as programadoras e os fornecedores de equipamentos. As duas grandes marcas franqueadoras do Brasil são a Net Brasil (do Grupo Globo) e a TVA (do Grupo Abril). O Grupo NeoTV, formado em 1999, principalmente pelos novos entrantes concessionários, funciona como um clube de compras de programação sem fins lucrativos, que procura obter vantagens por fazer aquisições em maior quantidade, sem impor uma marca comum a seus associados.
  - **Operadoras:** São as empresas responsáveis pela distribuição de sinais de TV por assinatura e, normalmente, não produzem conteúdo. Elas captam sinais dos canais contratados ou dos canais abertos, processando-os e enviando-os aos assinantes por cabo, microondas ou satélite. São também responsáveis pelo atendimento e cobrança dos assinantes e podem ser franqueadas ou independentes, quando optam por atuar isoladamente e com maior autonomia, negociando por conta própria com fornecedores de equipamentos, bancos e programadoras.
  - **Programadoras:** São as empresas que fornecem o conteúdo que as operadoras disponibilizam. Compram e/ou produzem e editam programas, formando pacotes de canais. Podem produzir programação própria, representar canais estrangeiros no país ou comprar programas e reformatá-los em canais para o público em geral. No Brasil, existem diversas empresas investindo na oferta de programação para os operadores, algumas estrangeiras (como HBO, ESPN, CNN) e outras brasileiras (como Globosat). As operadoras pagam às programadoras pela exibição de seus canais, sempre em uma base mensal por número de assinantes. Os custos com programação, normalmente, giram em torno de 20% a 30% dos custos totais de operação [ABTA (2002)].
  - **Produtores:** São aqueles que produzem os programas e, dessa forma, fornecem o conteúdo dos canais para as programadoras. Atualmente, a produção nacional ainda é pouco competitiva em relação à estrangeira.
  - **Fornecedores:** São os fabricantes de equipamentos especializados e os prestadores de serviços específicos de projeto. A integração de todos os fornecedores é importante para facilitar a normalização das especificações e a qualidade dos serviços.

De acordo com a Figura 1, pode-se observar que os principais personagens da cadeia de produção do setor de TV por assinatura são as programadoras, responsáveis pelo recebimento dos programas por parte dos produtores e, ao mesmo tempo, pelo fornecimento de conteúdo para as operadoras, exercendo um papel vital para o bom funcionamento de toda a cadeia produtiva.

**Figura 1**  
**Cadeia Produtiva do Setor de TV por Assinatura**



## 2.2. Tecnologias Envolvidas

### 2.2.1. DTH

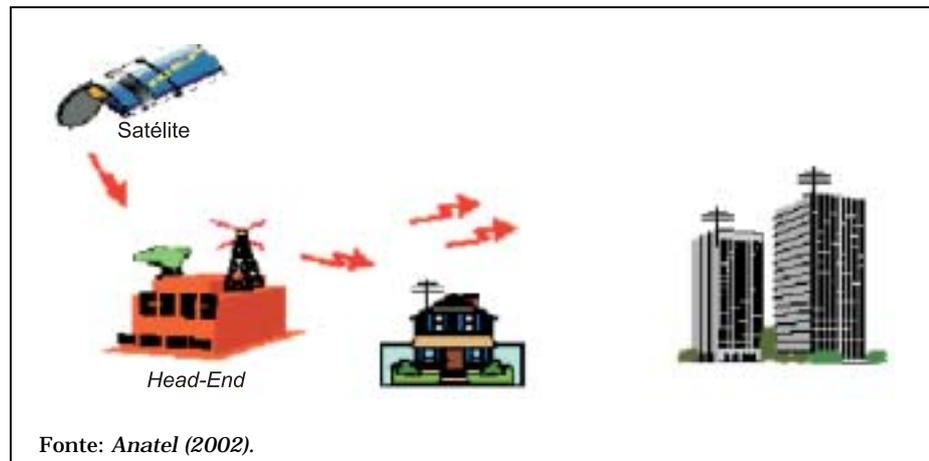
No sistema de TV por assinatura DTH instalam-se, no domicílio do assinante, uma antena parabólica (ver Apêndice, Seção A.4) e um receptor/decodificador, chamado de *integrated receiver decoder* (IRD), que recebe os sinais dos canais diretamente de um satélite geoestacionário situado, aproximadamente, a 36 mil quilômetros de altitude.

O *head-end* de um sistema DTH é chamado de *uplink center*, porque é de lá que os sinais recebidos pela operadora são enviados para o satélite (*uplink*). O custo inicial do sistema é relativamente elevado, porque envolve aluguel de espaço em satélites e montagem de uma rede nacional de distribuição e de vendas. Entretanto, esse serviço permite cobertura de, praticamente, todo o território nacional, variando um pouco de acordo com o *footprint*, ou área de cobertura, de cada satélite.

O sistema DTH mais antigo e analógico é comumente chamado de banda C, pois ocupa uma faixa de frequências nessa banda (em torno de 6 GHz para subida e de 4 GHz para descida), que é a mesma usada pelas emissoras de TV aberta para levar seu sinal às afiliadas em todo o país.

A maioria dos assinantes usa o sistema de banda Ku (em torno de 14 GHz para subida e de 12 GHz para descida), mais

**Figura 2**  
**Sistema DTH**



moderno e digital, que utiliza uma parabólica bem menor que pode ser instalada com facilidade mesmo dentro das cidades. Os serviços DTH no Brasil na banda Ku utilizam sinais digitais, o que permite, além de superior qualidade de som e imagem, melhor aproveitamento do caro “espaço” que ocupam nos satélites.

Os serviços de acesso à internet via satélite já se encontram disponíveis nos Estados Unidos, mas usualmente com o canal de retorno via telefone. Serviços de acesso bidirecional via satélite ainda estão em fase de testes.

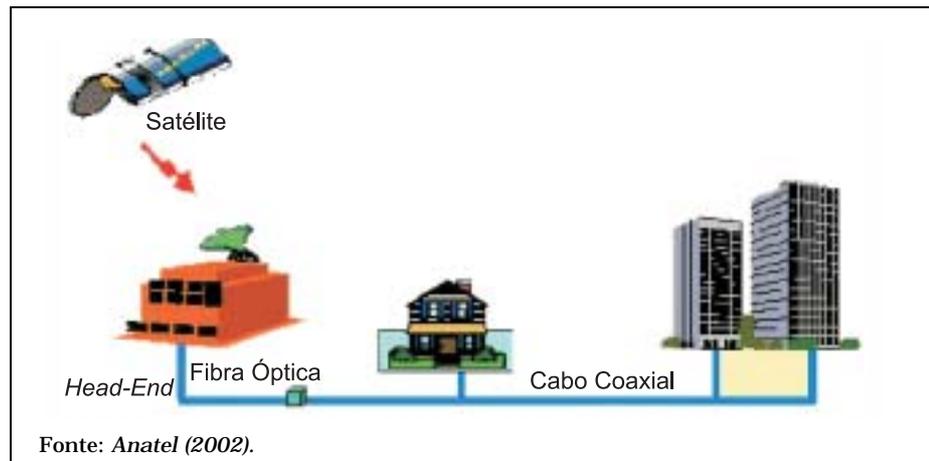
Segundo a Anatel (2002), existem 10 outorgas concedidas para a tecnologia de satélite. Destas, oito estão em operação e duas em fase de instalação.

### **2.2.2. MMDS**

O MMDS, também chamado nos Estados Unidos de *wireless cable*, tem um funcionamento semelhante ao do cabo, ou seja, o sinal gerado no *head-end* é composto a partir dos sinais recebidos de programadoras locais e distantes. Porém, no MMDS os sinais vão do *head-end* à casa do assinante pelo ar.

O *head-end* de MMDS, que funciona como uma emissora de TV, recebe os sinais das programadoras, os codifica e os transmite através de uma antena para toda a região por meio de um sistema de ondas em *ultra high frequency* (UHF). Como o sinal vai perdendo potência com o quadrado da distância e, às vezes, não consegue transpor obstáculos, como prédios ou acidentes geográficos, são instalados amplificadores e *beam benders*, equipamentos que “dobram” o sinal e o fazem contornar os obstáculos. Cada assinante possui, obrigatoriamente, uma antena receptora e um aparelho decodificador.

**Figura 3**  
**Sistema de MMDS**



A capacidade de canais do MMDS é mais limitada que a do cabo, porque o sistema dispõe de uma faixa mais estreita do espectro de radiofrequências. Entretanto, essa capacidade pode ser aumentada com o uso da digitalização dos sinais, modalidade oferecida pelas novas operadoras. Por outro lado, a instalação de um novo sistema de MMDS em uma cidade custa menos que um a cabo, uma vez que as antenas e os receptores são colocados nas residências apenas na medida em que surgem novos assinantes. O MMDS também possibilita acesso à internet em alta velocidade.

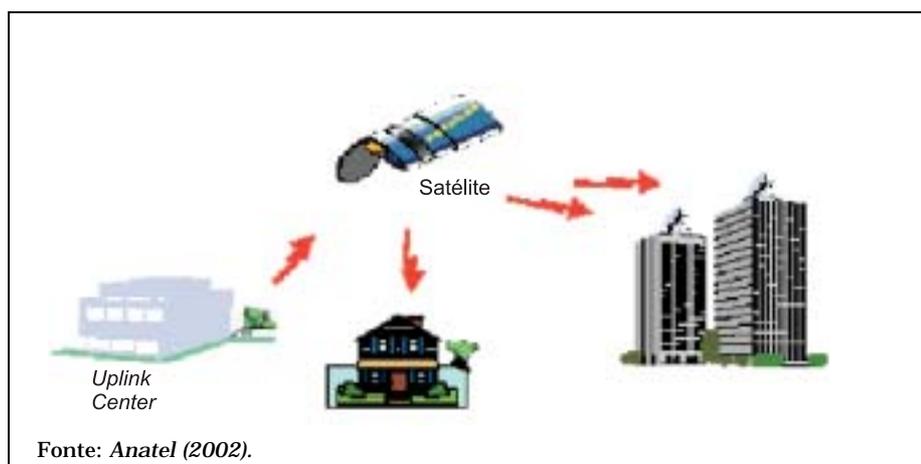
Segundo a Anatel (2002), existem 93 outorgas concedidas para a modalidade de MMDS. Destas, 57 estão em operação e 36 em fase de instalação.

### **2.2.3. Cabo**

O cabo é o meio físico pelo qual os sinais enviados por satélite e transmitidos pelos *head-ends* são distribuídos até a casa do assinante. Essa transmissão, antes realizada por cabo de cobre, passou a ser feita por cabo coaxial, possibilitando menos ruído.

Do *head-end*, a transmissão muitas vezes é feita por fibra óptica até um *hub* (nó), do qual parte para os assinantes via cabo coaxial, estabelecendo a conexão do usuário através do TAP (ver Apêndice, Seção A.4). Nessa modalidade, a rede tem o nome específico de *hibrid fiber/coaxial cable* (HFC), pois são usadas duas modalidades de fios. Os cabos passam por postes ou através de dutos, dependendo exclusivamente da ordem do poder público das prefeituras. O sinal proveniente de programadores locais e internacionais passa necessariamente pelo *head-end*, pelo ar e via satélite, respectivamente.

**Figura 4**  
**Sistema de TV a Cabo (TVC)**



Para ter os sinais do cabo em casa, os assinantes precisam de um aparelho de TV pronto para recebê-los ou de um conversor, que recebe os canais e os converte para uma frequência que a TV consegue captar. A rede pode ser codificada, mas para isso é necessário que o assinante possua um decodificador (*decoder*). As operadoras mais novas que estão em processo de implantação, ou mesmo as que estão expandindo sua infra-estrutura, já possuem redes codificadas, o que evita a pirataria. Além da codificação, as redes novas são usualmente bidirecionais, o que proporciona comunicação bilateral (operadora e assinante) e acesso à internet. Muitas aplicações de uso da interatividade estão sendo estudadas.

Segundo a Anatel (2002), existem 300 outorgas concedidas para a modalidade de TV a cabo. Destas, 189 estão em operação e 111 em fase de instalação.

#### **2.2.4. TVA**

Esta tecnologia de TV por assinatura é uma classificação que a Anatel utiliza para diferenciar das outras tecnologias. A operadora, nesse caso, possui apenas um canal UHF em uma faixa de frequência determinada. De acordo com o artigo 2.º do Anexo ao Decreto 95.744, de 23.02.1988, que regulamenta o TVA, esse serviço de telecomunicações “é destinado a distribuir sons e imagens a assinantes, por sinais codificados, mediante utilização de canais de espectro radioelétrico, permitida, a critério do poder concedente, a utilização parcial sem codificação”. O espectro radioelétrico possui frequências inferiores a 3.000 GHz. São frequências mais altas que as ondas de UHF (de 300 a 3.000 MHz).

Existem 25 outorgas concedidas pela Anatel, das quais 24 estão em operação [Anatel (2002)]. (Ao longo deste trabalho, o TVA

---

não será incluído, pois não se trata de um serviço comercial de relevância.)

### **2.2.5. Outras Tecnologias**

As tecnologias existentes no segmento de TV por assinatura foram descritas nas subseções acima. Entretanto, as operadoras estão investindo em outros serviços ligados à infra-estrutura existente com o intuito de remunerar o retorno dos investimentos realizados na construção da rede. Um desses serviços é o acesso à internet em alta velocidade, a banda larga, responsável por 4% do faturamento bruto do setor de TV paga no terceiro trimestre de 2002 [ABTA *online* (2002)]. No Brasil, atualmente, a infra-estrutura de cabo e MMDS digital favorece a oferta de banda larga. No caso do DTH, devido aos altos custos dos equipamentos, o serviço ainda não foi disponibilizado comercialmente.

Na Subseção 2.12 abordam-se mais profundamente as tecnologias envolvidas de banda larga, bem como os concorrentes existentes nesse mercado.

## **2.3. Histórico**

### **2.3.1. Internacional**

A TV por assinatura surgiu nos Estados Unidos na década de 40 como forma de pequenas comunidades receberem os sinais de TV aberta que não chegavam às suas casas com boa qualidade. Não foi possível apurar precisamente como surgiu a TV por assinatura nos Estados Unidos, mas conta-se que o dono de uma pequena loja de eletrônicos na Pensilvânia, por volta de 1947, percebeu que só estava vendendo aparelhos de TV para os moradores de um lado da cidade. Assim, descobriu que as pessoas do outro lado não conseguiam receber o sinal muito bem. Então, colocou uma antena no alto da montanha e passou o sinal morro abaixo através de um cabo para as casas que eram afetadas pela má recepção. Quando alguém dessas casas comprava uma TV, ele “plugava” o cabo em seu lar. Dessa forma, aumentaram suas vendas de aparelhos de TV. Esse sistema ficou conhecido como *community antenna television* (CATV), expressão que até hoje identifica as operações de TV a cabo.

Até os anos 70, a TV a cabo era usada basicamente para reproduzir os sinais das TVs abertas. Porém, devido ao fato de o sinal no cabo “viajar” pelo fio, e não pelas ondas aéreas, os sistemas a cabo eram capazes de comportar mais canais usáveis do que a radiodifusão poderia acomodar. Por exemplo, em nenhum local a transmissão aérea permitiria que fossem usados os canais 5 e 6 ao mesmo tempo, porque um iria interferir no outro. Mas no cabo, onde

---

os sinais são isolados, todos os canais, que na época eram do 2 ao 13, poderiam ser aproveitados. Inicialmente, esses canais disponíveis eram preenchidos com uma programação barata, como, por exemplo, uma câmera focada em um termômetro e um barômetro para que os habitantes pudessem acompanhar as condições meteorológicas.

Não havia muita necessidade de regulamentação. Até que as TVs abertas reclamaram ao Federal Communication Commission (FCC), quando alguns sistemas a cabo começaram a transmitir os mesmos programas que as TVs abertas em seus canais locais, ocasionando migração da audiência. A resposta do FCC foi estabelecer regras nas quais os sistemas de cabo deveriam tirar do ar seus canais locais. Porém, como não foram tomadas outras medidas regulamentadoras, o sistema a cabo pôde crescer à margem do sistema convencional de TV aberta.

Quando a programadora Home Box Office (HBO) começou a comercializar serviços via satélite de entrega de filmes para operadoras locais, uma grande variedade de redes de canal pago surgiu, oferecendo programação em canais disponíveis nos sistemas de cabo. Assim, o excesso de oferta de programação correspondeu ao aumento no número de canais disponibilizados pelas operadoras.

Entre 1980 e 1989, a taxa de penetração da TV por assinatura nos lares americanos cresceu de 22% para 59%. A receita proveniente de publicidade aumentou de cerca de US\$ 53 milhões para, aproximadamente, US\$ 1,5 bilhão. O número de programadoras pulou de oito para 45, enquanto o número de canais disponíveis subiu de oito para 28 [Leal (2002)].

Assim, o *narrowcasting* sucedeu o *broadcasting*, e as programadoras de TV a cabo passaram a focar sua programação em determinado perfil de audiência definido pelo *marketing* de segmentação. Nesse contexto, surgiram os canais CNN (voltado para notícias), ESPN (esportes), HBO (filmes), dentre outros. Além disso, novas estratégias de programação foram exigidas para suportar e vencer a competição com a concorrência existente entre as operadoras e as redes de TV aberta.

### **2.3.2. Nacional**

Assim como nos Estados Unidos, a TV por assinatura surgiu no Brasil para resolver problemas de má recepção da TV aberta. Isso começou no final da década de 50, a fim de fazer com que o sinal das emissoras de televisão localizadas na cidade do Rio de Janeiro chegasse às cidades de Petrópolis, Teresópolis, Friburgo e outras, situadas na Serra do Mar, com boa qualidade de som e de imagem. As cidades serranas passaram a ser servidas por redes de cabos coaxiais, que transportavam os sinais até as residências depois de recebidos por antenas que

---

funcionavam como uma espécie de *head-end*, instaladas no alto da serra. Os usuários que desejassem o serviço pagavam uma taxa mensal, a exemplo do que ocorre hoje com o serviço de TV por assinatura. Com o passar dos anos, outras cidades brasileiras passaram a usar sistema semelhante.

Nos anos 80 surgiram no Brasil as primeiras transmissões efetivas de TV paga, com os canais CNN (notícias 24 horas por dia) e MTV (videoclipes musicais), que funcionavam num processo normal de radiodifusão, transmitindo em UHF, com canal fechado e codificado. Tais serviços foram o embrião para a implantação da TV por assinatura, cuja regulamentação constava do Decreto 95.744 do presidente José Sarney, de 23 de fevereiro de 1988, que aprovou o Serviço Especial de Televisão por Assinatura e estabeleceu que esse tipo de serviço deveria seguir as seguintes regras [Leal (2002)]:

- ser executado em regime de concessão;
- obedecer à legislação de telecomunicações então em vigor (que datava de 1963);
- ser concedido apenas a empresas ou entidades nacionais dirigidas por brasileiros natos;
- a outorga da concessão do serviço ter validade de 15 anos, renovável por igual período;
- cada concessionária poderia explorar apenas determinada área geográfica; e
- esse serviço seria regulado pelo Departamento de Telecomunicações (Dentel – órgão já extinto pelo governo).

Em 13 de dezembro de 1989, com a Portaria 250, do Ministério das Comunicações, o governo introduziu a TV a cabo no país e regulou a utilização do serviço a cabo, até então indiscriminado, e a distribuição da programação, além de definir que o nome dado ao serviço a cabo seria DISTV, ou seja, distribuição de sinais de TV por meios físicos, no qual a expressão “meios físicos” significava “cabos”. Essa norma legal ainda determinou as seguintes regras para as operadoras de TV por assinatura, dentre outras [Leal (2002)]:

- obrigação de captar e redistribuir todos os sinais de televisão emitidos em circuito nas faixas *very high frequency* (VHF) e UHF;
- proibição de veicular programação própria; e
- proibição de inserção de publicidade.

A intenção do governo era transmitir a TV a cabo para residências nas quais o sinal aberto estivesse debilitado.

---

Em 1991, grandes grupos de comunicação ingressaram no setor, investindo em novas tecnologias. O pioneirismo coube às Organizações Globo, que criaram a Globosat Canais, com um serviço de TV paga via satélite, na banda C, que exigia grandes antenas parabólicas para recepção dos sinais. O Grupo Abril criou a TVA, com a transmissão via microondas, ou seja, usando a tecnologia MMDS. Outros grupos importantes, como a Rede Brasil Sul de Comunicação (RBS) e o Grupo Algar, ingressaram no mercado logo em seguida.

Mesmo assim, até meados da década de 90 a TV por assinatura no Brasil ainda era incipiente, pois o custo da mensalidade era elevado e a oferta dos serviços atingia um número reduzido de cidades. O novo tipo de TV podia ser considerado um privilégio. Em 1994, havia em torno de 400 mil assinantes de TV paga, mas em 2000 já se registravam, aproximadamente, 3,4 milhões, o que corresponde a um crescimento de cerca de 750% em seis anos [*Revista Pay-TV* (2002)]. Em 2002, o número de assinantes passou para 3,5 milhões [ABTA *online* (2002)]. Em termos de densidade, a TV por assinatura no Brasil passou de 6,2 assinantes por 100 domicílios em 1998 para 6,5 em 1999, até atingir 7,7% em 2000 [*Revista Pay-TV* (2002)].

Até a promulgação da Lei do Cabo (Lei 8.977/95), após quase três anos de intensos debates no Congresso Nacional, as operadoras funcionavam com base na Portaria 250 [ABTA *online* (2002)]. Com a lei, as permissões de DISTV foram transformadas em concessões, e o governo decidiu que a outorga de novas licenças somente seria concedida, daí em diante, por meio de licitação. As licitações então abertas pelo Ministério das Comunicações só foram concluídas em 1998, pela Anatel, cujos vencedores iniciaram a implantação de suas bases operacionais em 1999, para entrar em operação efetivamente a partir de 2000.

Em 1996, iniciaram-se as operações de TV por assinatura com sinal digital através do sistema DTH na banda Ku. Tanto a DirecTV como a Globo (com a Sky) disponibilizam para o mercado esse tipo de serviço até os dias atuais.

Com a promulgação da Lei Geral de Telecomunicações, em 1997, a Anatel assumiu a função de órgão regulador de todos os serviços de telecomunicações, inclusive de TV por assinatura [ABTA *online* (2002)], e desde então vem dando continuidade ao processo licitatório para a expansão dos serviços.

Desde que se instalou no Brasil, em meados dos anos 90, a indústria de TV por assinatura sofreu os efeitos de três grandes crises econômicas (a asiática no final de 1997, a russa em 1998 e a brasileira em 1999). No momento, com as turbulências trazidas pela redução da atividade produtiva, consequência da crise de liquidez da economia argentina, a indústria procura encontrar

caminhos para vencer mais um desafio, agravado ainda mais pela pesada carga tributária e pela insegurança gerada pelas ações terroristas que abalaram os Estados Unidos em setembro de 2001.

## 2.4. Cenário Internacional

Até os anos 70, o mercado mundial de TV a cabo concentrava-se basicamente nos Estados Unidos, devido a uma conjugação de fatores como grandes extensões territoriais com baixa cobertura de sinais de radiodifusão, grande número de aparelhos de TV e renda elevada. Apesar da disseminação da TV paga em muitos países, principalmente a partir da implantação do primeiro sistema global de satélites de comunicações, os Estados Unidos ainda possuem a maior parcela do mercado desse setor, embora suas taxas de crescimento estejam, hoje, abaixo da média mundial, como ocorre em mercados “maduros”. Nos Estados Unidos, 88% dos lares possuem TV paga, mas as melhores taxas de penetração ocorrem em países da Europa Ocidental, como Holanda (99%), Bélgica (98%), Suíça (93%) e Alemanha (92%), conforme se pode observar na Tabela 3.

Desde a aprovação da Cable Act, em 1992, a indústria de TV a cabo nos Estados Unidos vem sofrendo maior carga regulatória, principalmente através da obrigatoriedade dos canais em vender sua programação em bases iguais, tanto para operadoras a cabo quanto de DTH [Revista Pay-TV (out. 2002)]. Assim, a AOL Time Warner, por exemplo, que investiu bilhões de dólares em programação, não pode fazer com que seu canal HBO seja visto exclusivamente nas redes da operadora Time Warner, sendo obrigada a oferecer o seu canal, pelo mesmo preço, a qualquer operadora de DTH, concorrente dos seus serviços.

Observa-se também que o DTH nos Estados Unidos atende, atualmente, 18 milhões de assinantes [Revista Pay-TV (out.

**Tabela 3**  
**Mercado Internacional de TV por Assinatura: Estados Unidos e Europa - 2001**

País	Domicílios com TV	Domicílios com Cabo	% Cabo	Domicílios com Satélite	% Satélite	Domicílios com Cabo e Satélite	% Penetração
Holanda	6.600.000	6.200.000	93,9	330.000	5,0	6.530.000	98,9
Bélgica	4.740.000	4.430.000	93,5	220.000	4,6	4.650.000	98,1
Suíça	3.030.000	2.210.000	72,9	610.000	20,1	2.820.000	93,1
Alemanha	36.130.000	20.380.000	56,4	12.900.000	35,7	33.280.000	92,1
Estados Unidos	100.800.000	76.608.000	76,0	12.096.000	12,0	88.704.000	88,0

Fonte: ABTA (2002b).

2002)], o que representa um aumento de 50% com relação ao número registrado em 2001 (cerca de 12 milhões, conforme a Tabela 3). Ao mesmo tempo, entre 1992 e 2002, a fatia de mercado do cabo caiu de 95% para 75% [Revista Pay-TV (out. 2002)]. Além disso, o DTH pode oferecer os sinais das emissoras locais de TV aberta e internet em banda larga, que antes eram exclusividade do cabo.

Constata-se, assim, crescimento do número de assinantes de DTH e declínio dos assinantes de cabo, devido, em grande parte, ao grau de satisfação do cliente. Das cinco primeiras colocadas no *ranking* de satisfação de usuários de TV por assinatura nos Estados Unidos, as duas primeiras são operadoras de DTH. Entre as três seguintes, duas são novas operadoras de cabo que competem com as tradicionais [Revista Pay-TV (out. 2002)].

O Brasil, mesmo com penetração limitada a 9%, é o primeiro em domicílios com TV por satélite na América Latina e o segundo em TV paga, perdendo apenas para a Argentina, presente em 65% dos lares (Tabela 4). Embora seja o sexto maior mercado para TV, observa-se, conforme a Tabela 5, que o Brasil ainda apresenta potencial de crescimento, *vis-à-vis* o mercado de TV por assinatura.

**Tabela 4**  
**Mercado Internacional de TV por Assinatura: América Latina – 2001**

País	Domicílios com TV	Domicílios com Cabo	% Cabo	Domicílios com Satélite	% Satélite	Domicílios com Cabo e Satélite	% Penetração
Argentina	8.659.190	5.463.948	63,1	121.228	1,4	5.585.176	65
Uruguai	882.000	308.700	35,0	248.000	28,1	556.700	63
Colômbia	8.291.000	3.316.400	40,0	82.910	1,0	3.399.310	41
Brasil	38.992.000	2.420.352	6,2	1.138.989	2,9	3.559.342	9

Fonte: ABTA (2002b).

**Tabela 5**  
**Número de Lares com TV x Potencial de Crescimento do Setor – 2001**

País	Domicílios com TV	Domicílios com Cabo e Satélite	% Penetração
1º China	300.000.000	81.000.000	27,0
2º Estados Unidos	100.800.000	88.704.000	88,0
3º Índia	61.382.000	28.946.698	47,2
4º Rússia	56.000.000	15.288.000	27,3
5º Japão	46.296.783	33.009.607	71,3
<b>6º Brasil</b>	<b>38.992.000</b>	<b>3.559.342</b>	<b>9,1</b>
7º Alemanha	36.130.000	33.280.000	92,1
8º Indonésia	26.600.000	292.600	1,1
9º Reino Unido	24.280.000	8.700.000	35,8
10º França	21.520.000	6.960.000	32,3

Fonte: ABTA (2002b).

Em 2001, 20 milhões de novos assinantes conectaram-se à TV por assinatura no mundo, chegando a uma taxa de penetração de, aproximadamente, 37% [ABTA (2002b)]. A Ásia é a região que possui o maior número de lares com TV a cabo, enquanto a Europa Ocidental lidera no segmento TV por satélite. O Canadá e os Estados Unidos alcançaram, em 2001, mais de 80% dos lares com TV por assinatura (Tabela 6).

**Tabela 6**  
**Mercado Internacional de TV por Assinatura: Resumo das Regiões - 2001**

Região	Domicílios com TV	Domicílios com Cabo	% Cabo	Domicílios com Satélite	% Satélite	Domicílios com Cabo e Satélite	% Penetração
Ásia Central	382.453.369	104.081.908	27,2	9.511.098	2,5	113.593.006	29,7
Estados Unidos	100.800.000	76.608.000	76,0	12.096.000	12,0	88.704.000	88,0
Europa Ocidental	151.546.242	47.679.942	31,5	31.556.229	20,8	79.236.171	52,3
Costa do Pacífico	144.184.541	24.467.159	17,0	21.117.843	14,6	45.585.002	31,6
Leste Europeu	120.021.000	31.108.790	25,9	6.991.350	5,8	38.100.140	31,7
América Latina	103.471.551	18.477.301	17,8	2.547.309	2,4	21.024.610	20,2
Canadá	11.500.000	8.778.000	76,0	462.000	4,0	9.240.000	80,0
Oriente Médio	36.073.000	2.136.910	5,9	6.287.490	17,4	8.424.400	23,4
África	48.093.943	1.795.496	3,7	3.802.546	7,9	5.598.042	11,6

Fonte: ABTA (2002b).

Na América Latina existem cerca de 103 milhões de TVs em uso e mais de 21 milhões de domicílios com TV paga, o que corresponde a um índice de penetração de cerca de 20%, configurando um mercado potencial para o setor, conforme a Tabela 6. Porém, cabe observar que, apesar de bom potencial, o crescimento da taxa de penetração da TV por assinatura no mercado latino-americano está mais relacionado à renda da população do que à disseminação da oferta, como ocorre no Brasil.

## 2.5. Cenário Nacional

A indústria de TV por assinatura no Brasil representa uma das maiores redes de acesso do país. Porém, entre 2000 e 2001, nenhuma parceria de compartilhamento de rede foi fechada entre empresas do setor de telecomunicações [Revista Teletime (2002)]. Apesar de o setor ainda não ter se posicionado efetivamente para fazer parte da infra-estrutura nacional de telecomunicações, tendo em vista que as redes disponíveis das operadoras de cabo, MMDS e DTH são hoje pouco utilizadas em sua capacidade, a necessidade de remunerar os pesados investimentos está sendo cada vez mais percebida por essas empresas, levando-as a investir em novos negócios. A indústria, em dezembro de 2002, era representada por 159 prestadoras de serviço de TV por assinatura (operadoras), cuja divisão por tecnologia pode ser observada na Tabela 7.

**Tabela 7**  
**Operadoras de TV por Assinatura**

<i>Tecnologia</i>	<i>Operadoras</i>
MMDS	32
TV a Cabo	112
MMDS e Cabo	5
DTH	10
<b>Total</b>	<b>159</b>

Fonte: ABTA online (2003).

Dados da Anatel, de dezembro de 2002, mostram que 500 municípios brasileiros dispõem de serviços de MMDS e TV a cabo, o que corresponde a 9,1% do total de municípios e a 58,6% da população brasileira (Tabela 8). Os sinais de TV por assinatura por MMDS e por cabo chegam a quase 30 milhões de domicílios. Além disso, todos os municípios brasileiros podem ter acesso à TV paga por meio das operadoras com tecnologia DTH [ABTA online (2002)].

O MMDS foi a tecnologia que mais cresceu em número de municípios atendidos entre junho de 1997 e dezembro de 2002, passando de 69 para 202 municípios, enquanto a TV a cabo evoluiu de 65 para 173 municípios. Da mesma forma, em 1997 existiam apenas 10 municípios servidos ao mesmo tempo por serviços de MMDS e de TV a cabo, e hoje já são 125 [Anatel (2002)]. Esses dados demonstram o alto nível de competição presente no setor.

Foram concedidas, até dezembro de 2002, pela Anatel, 428 outorgas, das quais 278 estão em operação e 150 em instalação. Desse total, 93 são de MMDS, 300 de TV a cabo e 10 de DTH (Tabela 9). Em relação aos dados de 2001 (Tabela 1), nota-se que houve um decréscimo no número de outorgas concedidas pela Anatel, resultado de devoluções ocasionadas por vários motivos, dentre os quais o não pagamento de parcelas do preço pelo direito de exploração ou a desistência por parte da prestadora do serviço devido a questões financeiras desfavoráveis [Anatel (2002)].

Na indústria de TV paga existem locais em que há excesso de capacidade instalada, como são os casos de Florianópolis,

**Tabela 8**  
**Municípios Atendidos por Serviço de TV por Assinatura**

<i>Tecnologia</i>	<i>Municípios Atendidos</i>
Apenas MMDS	202
Apenas TV a Cabo	173
MMDS e TV a Cabo	125
<b>Total</b>	<b>500</b>

Fonte: Anatel (2002).

**Tabela 9**  
**Outorgas de Serviços de TV por Assinatura**

<i>Tecnologia</i>	<i>Total</i>	<i>Em Operação</i>	<i>Em Instalação</i>
MMDS	93	57	36
TV a Cabo	300	189	111
DTH	10	8	2
TVA	25	24	1
<b>Total</b>	<b>428</b>	<b>278</b>	<b>150</b>

Fonte: Anatel (2002).

Curitiba, São Paulo e Belo Horizonte, onde atuam, pelo menos, duas operadoras de cabo e uma de MMDS sobrepostas, ocorrendo *overbuilding*. No total, são 125 cidades no país nessa situação [Revista Teletime (2002)].

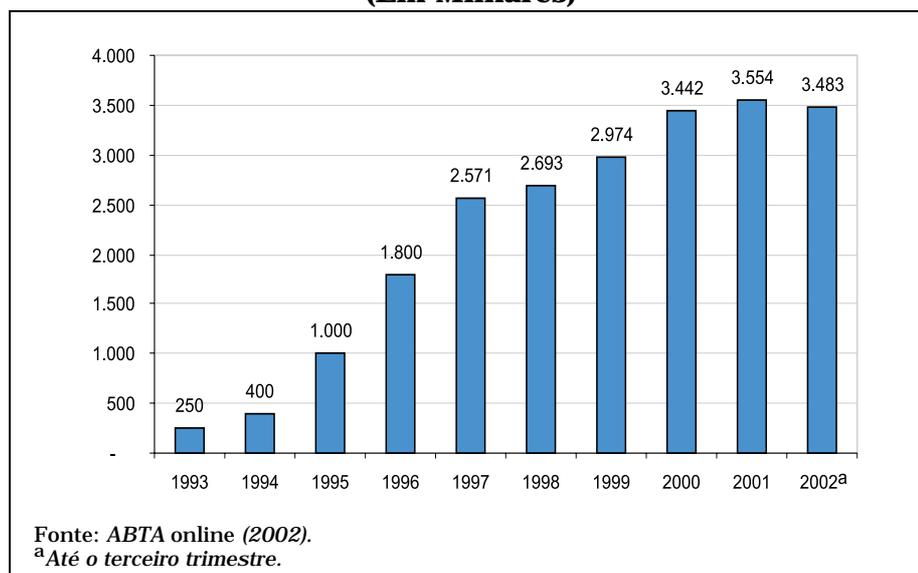
Para diversas operadoras que enfrentam concorrência em muitas praças, o investimento em *marketing* passa a ser imperativo. Outras defendem que, quando há *overbuilding* em determinada região, a única alternativa é oferecer um pacote de canais extremamente flexível, tendo em vista a política de *must carry* (venda casada) dos programadores.

Outro segmento importante no mercado de TV paga é o de satélites, sendo quatro as principais operadoras que oferecem TV por assinatura através da banda Ku: DirecTV, Sky, Teccat e DTCom, todas com operações digitalizadas e equipamentos de recepção que estão entre os mais modernos disponíveis atualmente para o assinante brasileiro. Isso significa que a oferta de serviços interativos de DTH é algo muito mais real do que em outras tecnologias de TV paga. As duas principais operadoras têm algumas opções de serviço interativo já disponíveis.

A grande infra-estrutura de TV paga pode ser um trunfo do setor, pois, como mencionado anteriormente, cobre uma vasta área do território nacional, disponibilizando o serviço para grande parte da população. Entretanto, as operadoras, principalmente de cabo e MMDS, têm enfrentado grande dificuldade de crescimento. Nos últimos quatro anos, a base de assinantes da TV paga aumentou apenas 10%, sendo as empresas de DTH e os novos operadores os maiores responsáveis por esse resultado [Revista Teletime (2002)]. Através de conquistas em mercados afastados das grandes metrópoles, esses novos entrantes acabaram compensando a perda de assinantes das grandes operadoras, como a Net Serviços, a DirecTV e a TV Filme [Revista Pay-TV (dez. 2002)].

Hoje, as principais operadoras admitem que muitos erros estratégicos foram cometidos na estruturação de suas operações, mas se queixam das pressões impostas pela Anatel após a licitação, que as levaram, muitas vezes, a se comprometer com preços e contratos abusivos.

**Gráfico 6**  
**Evolução do Número de Assinantes - 1993/2002**  
**(Em Milhares)**



As redes de TV paga, por cabo ou MMDS, têm cobertura ampla no país, porém a natureza do serviço fez com que as áreas mais bem atendidas ficassem nas regiões mais ricas, como o Estado de São Paulo, que tem 145 cidades cobertas por cabo ou MMDS, e o Estado de Minas Gerais, que aparece a seguir com 57 cidades atendidas [Revista Teletime (2002)].

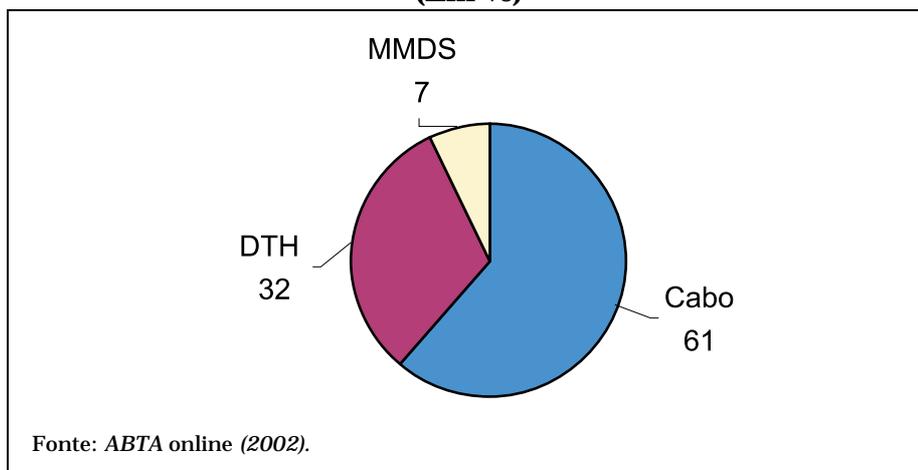
Em março de 2002 a indústria registrou 3.584 mil assinantes [ABTA online (2002)], porém se observa que a taxa de crescimento do setor está negativa, uma vez que no terceiro trimestre de 2002 a indústria apresentava 3.483 mil assinantes, com um decréscimo na ordem de 1,5%, o que é natural, pois os espaços com mercados potenciais vão sendo gradualmente ocupados (Gráfico 6). O que poderia causar alguma alteração nessa tendência de redução no ritmo de crescimento seria a entrada das novas operadoras em funcionamento, tendo em vista que muitas delas já se encontram licenciadas pela Anatel para funcionar ou com a outorga concedida (Tabela 9).

Na análise por tecnologia (Gráfico 7), percebe-se a preponderância da TV a cabo sobre as demais tecnologias. Já a evolução do número de assinantes por tecnologia é apresentada no Gráfico 8. Os dados disponíveis em ambos os gráficos indicam que o DTH tem registrado significativa expansão no mercado de TV por assinatura.

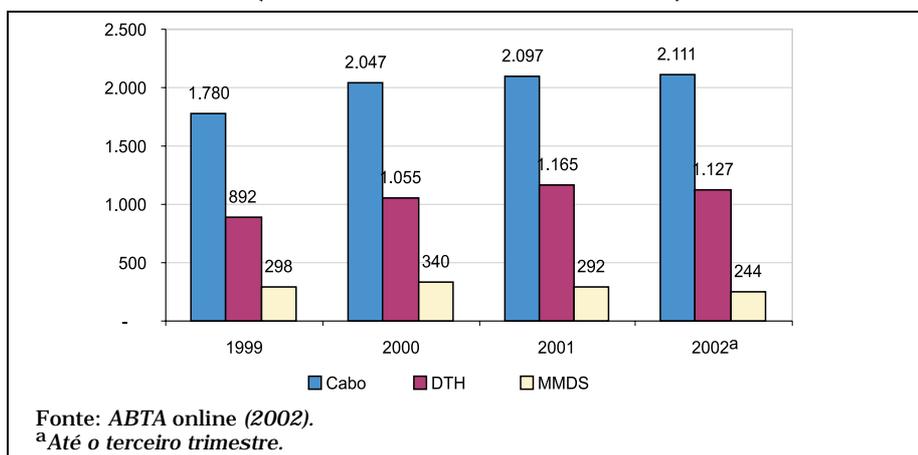
De acordo com Leite (2002), existem três cenários para a indústria de TV por assinatura, que hoje atinge cerca de 3,6 milhões de lares:

- pessimista, com probabilidade de 35%: o mercado cresce cerca de 34% nos próximos cinco anos, atingindo, aproximadamente, 4,7 milhões de lares;

**Gráfico 7**  
**Assinantes por Tecnologia**  
**(Em %)**



**Gráfico 8**  
**Evolução dos Assinantes por Tecnologia - 1999/2002**  
**(Em Milhares de Assinantes)**



- base, com probabilidade de 50%: o mercado cresce cerca de 58% nos próximos cinco anos, atingindo, aproximadamente, 5,9 milhões de lares; e
- otimista, com probabilidade de 15%: o mercado cresce cerca de 95% nos próximos cinco anos, atingindo, aproximadamente, 7,6 milhões de lares.

Os assinantes de TV por assinatura predominam nas classes A e B da população do país, sendo que na classe A a taxa de penetração, que atinge 75%, é comparável aos níveis alcançados nos países mais desenvolvidos, enquanto na classe B ela está em torno de 50%. Já nas famílias de classe C a taxa de penetração é pouco representativa – cerca de 15% [Revista Pay-TV Survey (2002)]. A dificuldade de conquistar assinantes entre essas famílias, que representam um grande potencial para a expansão da base de assinantes, está em conseguir criar pacotes que permitam cobrar mensalidades compatíveis com a renda familiar. Esse é o desafio que algumas empresas do setor vêm se propondo a enfrentar.

**Tabela 10**  
**Preços Médios das Mensalidades**  
**(Em R\$)**

TV por Assinatura	59,00
Cable Modem (256 kbps) <sup>a</sup>	74,00

Fonte: ABTA online (2002).

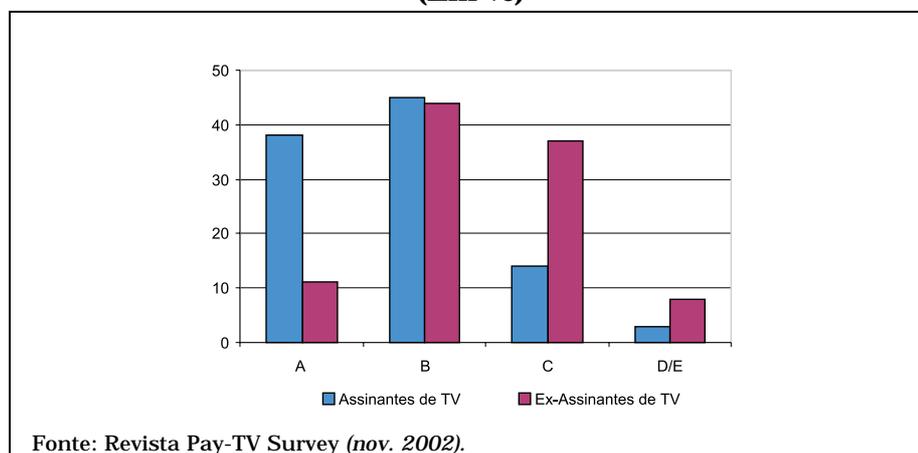
<sup>a</sup>Não inclui serviço de provedor (ISP).

Nota-se hoje que o setor está perdendo a sua base de assinantes em todas as classes sociais – com exceção da classe A –, devido ao alto custo do serviço em relação à renda média familiar brasileira (Gráfico 9). No Gráfico 10 também pode ser observado o percentual de assinantes de TV paga por classe de renda.

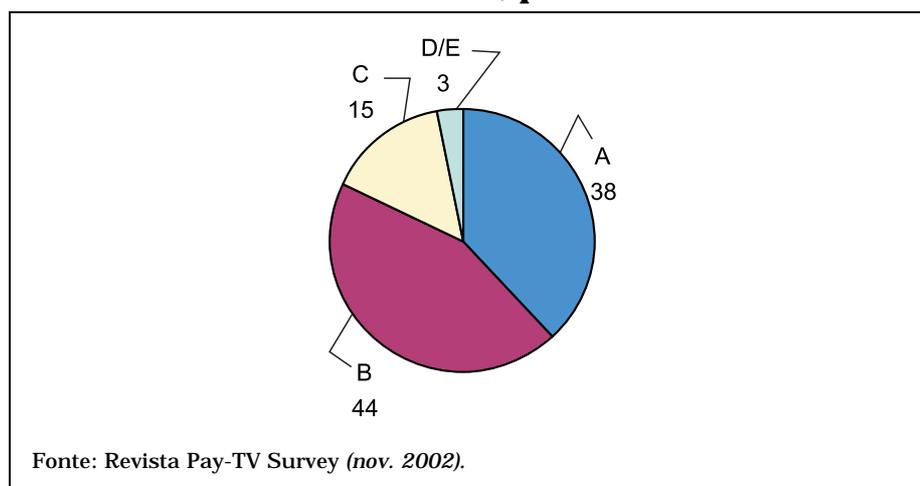
Segundo o IBGE, as classes socioeconômicas estão divididas de acordo com a faixa de salários mínimos recebidos pela família: 3-5 para a classe D/E; 5-10 para a classe C; 10-20 para a classe B; e mais de 20 para a classe A.

O setor de TV por assinatura muitas vezes utiliza subclassificações (por exemplo, A+, A1 ou B-, B1) originadas de uma classificação criada em 1997, reavaliada em janeiro de 2003 pela Associação Nacional de Empresas de Pesquisa (Anep). O novo sistema chama-se Critério de Classificação Econômica Brasil, que enfatiza a função de estimar o poder de compra das pessoas e famílias urbanas, abandonando a classificação apenas em termos de “classes sociais”. O estudo foi encomendado pela Associação Brasileira dos Anunciantes (ABA) e desenvolvido pela Anep, com a concordância da Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado (Abipeme). O critério divide a população brasileira em sete grupos, com poder de compra diferenciado, conforme se pode observar na Tabela 11.

**Gráfico 9**  
**Distribuição da Base de Assinantes e de Ex-Assinantes**  
**de TV, por Classe Social**  
**(Em %)**



**Gráfico 10**  
**Percentual de Assinantes, por Classe de Renda**



**Tabela 11**  
**Critério de Classificação Econômica Brasil**  
**(Em R\$)**

Classe	Renda Média Familiar (R\$)
A1	7.793
A2	4.648
B1	2.804
B2	1.669
C	927
D	424
E	207

Fonte: Anep (2003).

A renda média mensal do brasileiro (com 10 anos ou mais de idade) com carteira de trabalho assinada era de R\$ 621,00, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (Pnad) realizada em 2001 pelo IBGE. Assim, a média de rendimento do brasileiro representaria as classes C/D, adotando-se o critério estabelecido pela Anep. Percebe-se que a população brasileira ainda não conseguiu resolver o problema da distribuição de riqueza: cerca de 10% dos ocupados com os maiores rendimentos mensais ficaram com, aproximadamente, 46% do total das remunerações de trabalho [IBGE (2003)].

O setor de TV por assinatura acredita que uma das soluções para problemas de escala seria o aumento do número de assinantes nas classes C e D. Entretanto, devido à alta concentração de renda e a um rendimento mensal baixo da maior parte da população, ainda não é viável aumentar os custos mensais em favor de informação e entretenimento.

Devido a condições de falta de renda para esse serviço, a classe E da população tem penetração de TV paga de apenas 1% [Revista Pay-TV Survey (2002)], basicamente composta pela com-

pra de TV a cabo para obter um melhor sinal dos canais abertos, pagando cerca de R\$ 10,00 por esse serviço [Revista Pay-TV (2002)].

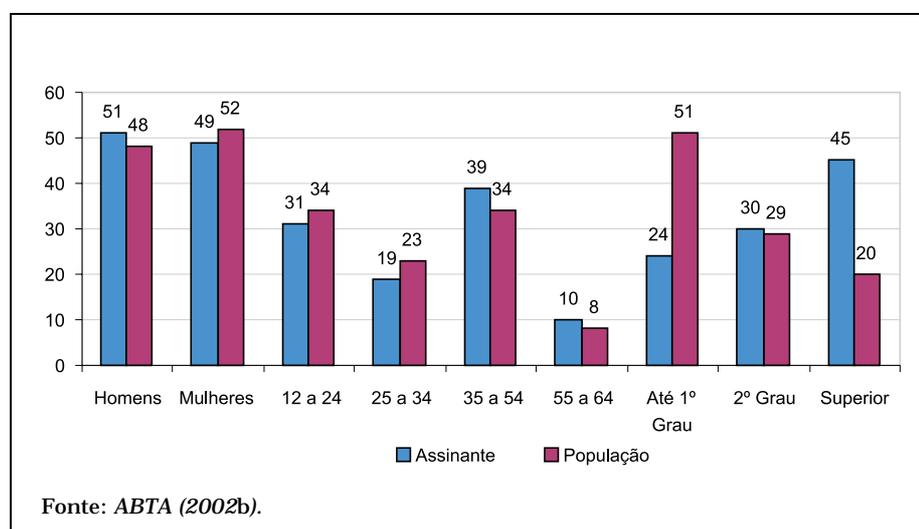
Se for analisado o perfil do público assinante em relação à população brasileira, verifica-se um certo equilíbrio entre homens (51%) e mulheres (49%) com idade média de 39 anos (Gráfico 11). A grande distorção pode ser apurada no grau de instrução dos assinantes, comparado ao da população. Na fatia de mercado em que a maioria da população possui nível primário (51%), apenas 24% são consumidores de TV por assinatura. Ao mesmo tempo, o mercado que representa apenas 20% da população – aqueles que possuem nível superior – corresponde a 45% dos consumidores de TV por assinatura (Gráfico 11).

Como o público-alvo do setor é as classes A e B, os grandes consumidores do produto TV por assinatura estão, basicamente, concentrados nas grandes metrópoles, principalmente nos Estados de São Paulo (30%) e do Rio de Janeiro (12%), conforme se pode observar no Gráfico 12.

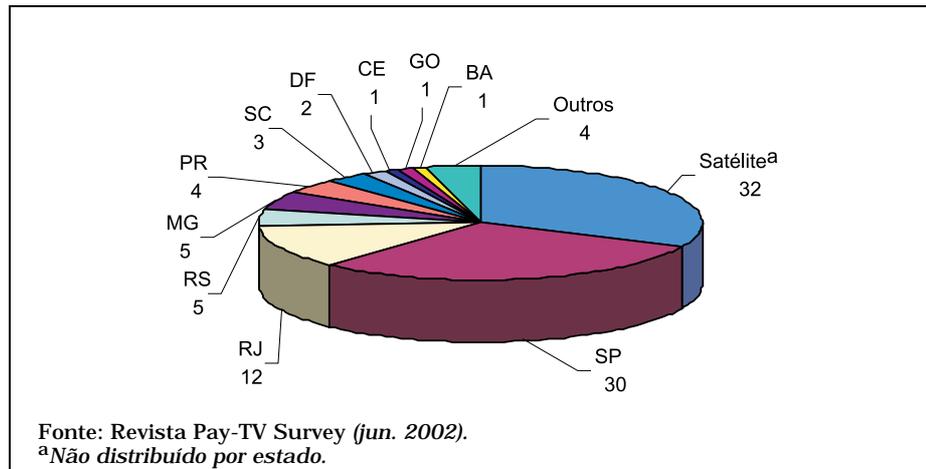
Entretanto, verifica-se que, mesmo nas grandes metrópoles brasileiras, a taxa de penetração ainda é muito aquém da esperada pelo setor, configurando um cenário favorável para o crescimento do mercado (Tabela 12).

Entre os grandes grupos do setor de TV por assinatura, destacam-se as afiliadas da Net Brasil (Net Serviços, Net Catanduva, Net Umarama, Net Vitória, Net Angra, Net Belém, Net Caraguá, Net Fortaleza, Net Pato de Minas, Net Osasco, Transcabo, Acom, TV Cidade, Way Brasil e Net Sat), seguidas da TVA e associadas (TVA, TVA Sul, TV Filme e Canbrás) e dos grupos independentes, que incluem a DirecTV (Gráficos 13 e 14).

**Gráfico 11**  
**Público Assinante x População**



**Gráfico 12**  
**Distribuição de Assinantes por Estado**  
**(Em %)**



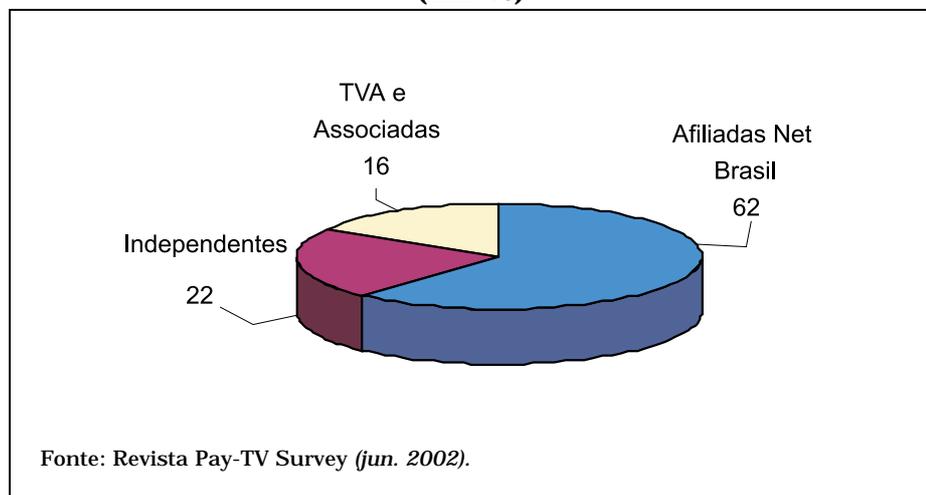
**Tabela 12**  
**Penetração da TV por Assinatura nas Regiões Metropolitanas: Número de Assinantes/Domicílios com TV**

Cidade <sup>a</sup>	Domicílios com TV	Número de Assinantes	% Penetração
São Paulo	4.639.786	759.596	16,37
Rio de Janeiro	3.150.511	351.176	11,15
Belo Horizonte	1.015.600	116.196	11,44
Porto Alegre	993.288	105.196	10,59
Recife	740.250	21.083	2,85
Salvador	686.115	25.813	3,76
Curitiba	680.774	88.923	13,06
Fortaleza	621.164	38.834	6,25
Brasília	508.449	72.148	14,19
Belém	209.487	15.220	7,27

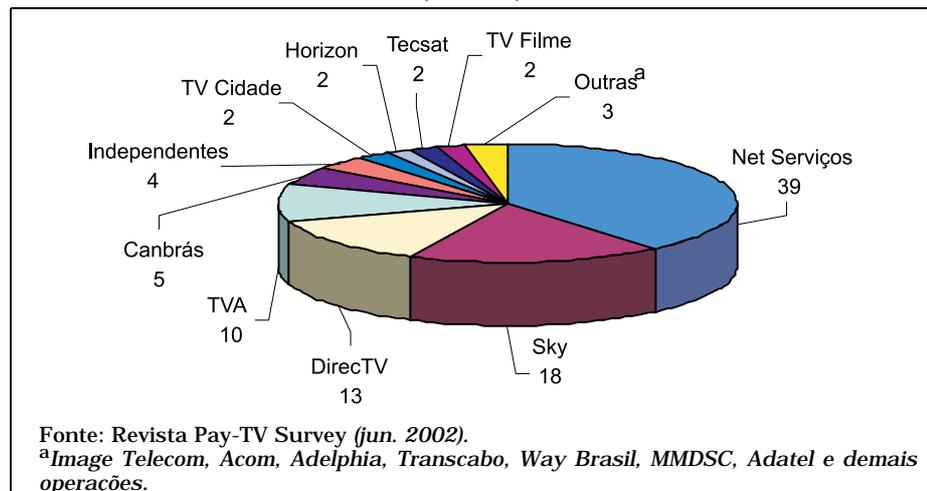
Fonte: Revista Pay-TV Survey (jun. 2002).

<sup>a</sup> Dentro das regiões metropolitanas existem praças que não são licenciadas.

**Gráfico 13**  
**Market Share dos Grandes Grupos**  
**(Em %)**



**Gráfico 14**  
**Market Share das Multioperadoras**  
**(Em %)**



Um dos grandes desafios do setor, em relação ao desenvolvimento de múltiplos serviços, é o alto custo dos equipamentos necessários para que o assinante possa ter acesso ao pacote de benefícios. Os recursos tecnológicos disponíveis são vários, mas exigem pesados investimentos, especialmente quando não há iniciativas internacionais que permitam redução de preços.

O desafio de diversificar a oferta de produtos da indústria é encontrar a forma que serviços combinados, com alto valor agregado, venham a se tornar parte da cultura do assinante, como ocorre nos Estados Unidos, por exemplo.

Estima-se que um número elevado de assinantes de TV paga é usuário de computador e, possivelmente, de internet. Algumas empresas de TV a cabo, levando em conta sua base de assinantes, calculam que 60% dos usuários do serviço possuem computador pessoal e que, desse total, 40% acessam a internet com frequência [Revista Pay-TV Survey (2002)].

Em 2001, o Brasil liderou o mercado de *cable modems* na América Latina (participação de 34%), seguido por Argentina (19%), Chile (13%) e México (10%). Em 2005, dos 3,4 milhões de usuários de *cable modem* que se espera para a região, o Brasil deve manter a liderança, com índice de participação projetado em torno de 48% [Revista Pay-TV (2002)].

**Tabela 13**  
**Evolução no Número de Assinantes Cable Modem:**  
**Internet (Cabo e MMDS) no Brasil<sup>a</sup>**

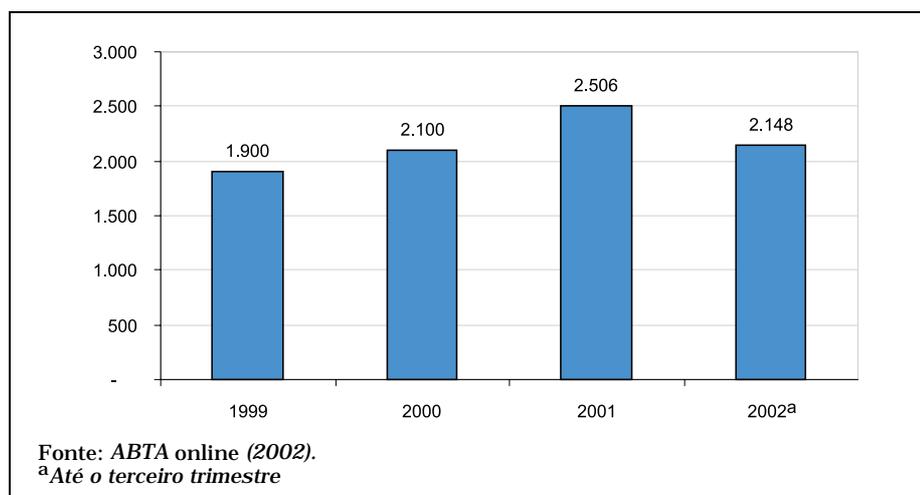
1998	1.000
1999	6.500
2000	46.000
2001	88.945
2002 <sup>b</sup>	118.000

Fonte: ABTA online (2002).

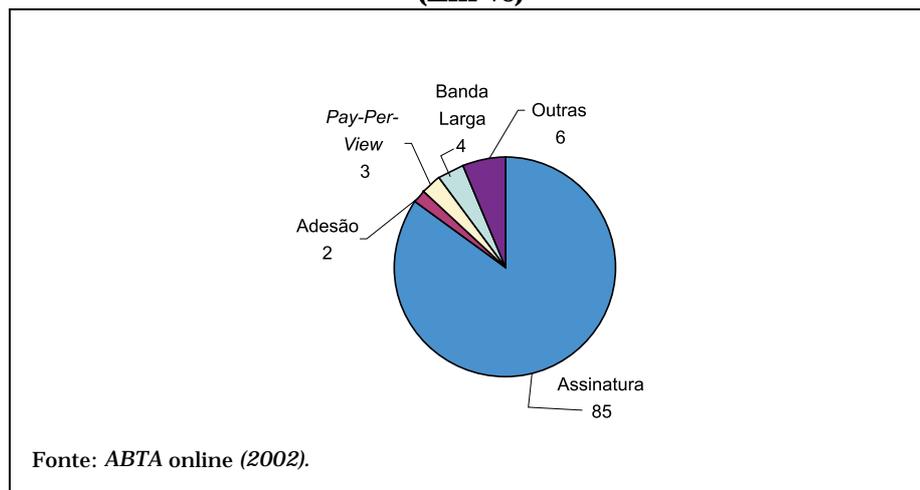
<sup>a</sup>Números de 1998 a 2001 aproximados.

<sup>b</sup>Até o terceiro trimestre.

**Gráfico 15**  
**Faturamento Bruto Total do Setor - 1999/2002**  
**(Em R\$ Milhões)**



**Gráfico 16**  
**Faturamento Bruto por Origem: R\$ 756 Milhões no**  
**Terceiro Trimestre de 2002**  
**(Em %)**



No primeiro trimestre de 2002 o faturamento bruto do setor de TV por assinatura alcançou o montante de R\$ 667,43 milhões, o que corresponde a R\$ 186,10 por assinante [ABTA *online* (2002)], enquanto no terceiro trimestre o faturamento bruto por assinante alcançou um montante da ordem de R\$ 217,00, o que comprova que, apesar do decréscimo no número de assinantes (Gráfico 6), o setor consegue aumentar o seu faturamento por cliente. Esse acréscimo se deve principalmente a dois fatores: volume de *pay-per-view* consumido e adesão ao serviço de banda larga. Enquanto no primeiro trimestre de 2002 havia 103 mil assinantes de banda larga, no terceiro trimestre eles já eram, aproximadamente, 120 mil [ABTA *online* (2002)].

O nível de empregos diretos no setor sofreu um acentuado declínio de 2000 a 2001, variando de 12,5 mil para 9,6 mil. Assim,

---

a indústria de TV por assinatura atuou de forma contrária ao setor de telefonia, cujo biênio 2000/01 foi de novas contratações para que a antecipação das metas de universalização das empresas de telefonia fixa, impostas pela Anatel para 2003, fosse cumprida em 2001. Entretanto, no primeiro trimestre de 2002 novas operações de TV por assinatura foram concedidas, ocorrendo aumento no nível de empregos, passando para 9,8 mil funcionários diretos. Porém, não é possível preverem-se tendências de aumento ou redução desse nível, pois no terceiro trimestre de 2002 já se registrava uma nova redução, passando para 8,6 mil funcionários diretos [ABTA *online* (2002)].

## **2.6. O Papel da ABTA**

A ABTA é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, constituída por empresas privadas e associações com atividades relacionadas com a prestação de serviços de telecomunicações no regime de assinatura.

A entidade foi criada em 1989, em São Paulo, sendo chamada na época de Associação Brasileira de Antenas Comunitárias (Abracom), por se tratar da reunião das empresas que exploravam comercialmente o serviço de retransmissão dos sinais das emissoras de TV aberta. Em 1993, passou a se chamar Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA), devido ao maior escopo das atividades de seus associados. Com a convergência dos serviços de telecomunicações (voz, TV e internet), a mesma sigla passou a significar Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura.

A ABTA é composta por conselhos deliberativo e fiscal, diretoria executiva e comissões temáticas de trabalho. Os membros que participam das diretorias e dos conselhos são representantes das diversas operadoras associadas da entidade, bem como dos fornecedores de equipamentos e das programadoras.

A ABTA está atuando no que tange à sensibilização dos atores do negócio de TV paga para a questão da estagnação do setor nos últimos censos (2001 e parciais de 2002) promovidos por ela própria. Após reunir o conselho e discutir a respeito dessa questão, resolveu-se formar uma equipe para estudar soluções para os problemas enfrentados pelo setor. Foram discutidos os principais problemas, sendo elaborado um novo modelo de negócios, ao qual faz menção a Seção 3 do presente trabalho.

No último congresso nacional realizado pela ABTA, em outubro de 2002, o tema central foi a apresentação do Novo Modelo de Negócios. Nessa ocasião, operadoras e programadores tiveram espaço para discutir os principais pontos que afligem o setor. Não houve propostas concretas de mudança, mas notou-se que as diferentes empresas da cadeia do setor estão abertas ao

---

diálogo, o que pode significar um importante marco em suas histórias.

## **2.7. O Papel da Anatel**

A Anatel foi criada em 1997 pela Lei Geral de Telecomunicações como uma autarquia especial, administrativamente independente e financeiramente autônoma, que não se subordina hierarquicamente a nenhum órgão de governo, ou seja, suas decisões só podem ser contestadas judicialmente [Anatel (2002)]. Um conselho consultivo, formado por representantes do Poder Executivo, do Congresso, das entidades prestadoras de serviço, dos usuários e da sociedade em geral, acompanha e fiscaliza as suas iniciativas. Todas as normas por ela elaboradas são antes submetidas a consulta pública, e seus atos são acompanhados por exposição formal de motivos que os justifiquem, cabendo ainda a um ouvidor a apresentação periódica de avaliações críticas sobre os seus trabalhos.

Do Ministério das Comunicações, a Anatel herdou os poderes de outorga, regulamentação e fiscalização, além de um grande acervo técnico e patrimonial. Dentre as suas atribuições, destacam-se as seguintes:

- implementar a política nacional de telecomunicações;
- propor a instituição ou eliminação da prestação de modalidade de serviço no regime público;
- propor o Plano Geral de Outorgas;
- propor o plano geral de metas para universalização dos serviços de telecomunicações;
- administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas;
- compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviços de telecomunicações;
- atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários;
- atuar no controle, prevenção e repressão das infrações de ordem econômica, no âmbito das telecomunicações, ressalvadas as competências legais do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade);
- estabelecer restrições, limites ou condições a grupos empresariais para obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações, de forma a garantir a

---

competição e impedir a concentração econômica no mercado; e

- estabelecer a estrutura tarifária de cada modalidade de serviços prestados em regime público.

A Anatel é responsável pela regulamentação do serviço de TV por assinatura no Brasil, cuja prestação requer concessão, no caso da TV a cabo, ou autorização, no caso do MMDS e do DTH, por ela concedidas após processo licitatório. A relação com os lotes de localidades para os quais os serviços serão licitados é divulgada regularmente pela Anatel por meio de editais publicados no *Diário Oficial da União* e nos principais órgãos de imprensa do país.

O processo licitatório, compreendendo todas as suas fases – anúncio da intenção de lançar o edital, consulta pública, divulgação na imprensa, recebimento e julgamento das propostas e adjudicação dos vencedores –, pode ser concluído em, no máximo, quatro meses, independentemente da quantidade de localidades por edital. Dessa forma, boa parte das licitações previstas no Plano de Mercado de TV por Assinatura da Anatel foi concluída em menos de dois anos, durante o período 1997/98.

Os interessados em operar nas cidades apresentam suas propostas, nas quais devem constar, entre outros itens, a comprovação da capacidade da empresa para prestar o serviço, as metas de atendimento e o valor que ela está disposta a pagar pela outorga. As empresas vencedoras recebem a outorga e podem começar a operar.

No caso de não haver interessados em algumas das localidades relacionadas no edital, a Anatel permite que qualquer cidadão, que cumpra as exigências legais, se candidate posteriormente a uma dessas outorgas. Esses pedidos são levados a consulta pública e, dependendo das manifestações, pode ou não haver nova licitação. Tal prática permite que todos os municípios brasileiros tenham, pelo menos, uma autorização ou concessão de TV paga.

## **2.8. Aspectos Regulatórios do Setor**

O setor de TV por assinatura é regulamentado pela Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472/97), pela Lei do Cabo (Lei 8.977/95), pela Norma de TV a Cabo (Norma 13/96 – REV/97), pela Norma do MMDS (Norma 002/94 – REV/97), pelo Regulamento do Cabo (Decreto 2.206/97), pelo Regulamento de Serviços Especiais (Decreto 2.196/97) e pela Norma do DTH (Norma 008/97) [ABTA *online* (2002)].

---

Segundo Antônio Carlos Valente, vice-presidente da Anatel, em entrevista à *Revista Pay-TV* (dez. 2002), o documento mais importante do setor de TV por assinatura é a Lei do Cabo, primeiro projeto de lei sancionado pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, em janeiro de 1995, embora considere tal documento ultrapassado, tendo em vista as novas exigências que o setor está enfrentando.

Duas preocupações marcaram o texto final da lei: a) evitar que a ainda estatal Telebrás impedisse o desenvolvimento do setor, garantindo às empresas a construção de suas redes locais; e b) evitar que, com a construção dessas redes, fosse quebrado o monopólio estatal das telecomunicações.

Dessa forma, a Lei do Cabo garantiu a possibilidade de verticalização dos operadores e, ao mesmo tempo, assegurou o monopólio estatal das telecomunicações, possibilitando também alguns importantes avanços, hoje questionados, como o *must carry* dos canais abertos e dos canais de acesso público (legislativos, educativo, universitário e comunitário).

Entretanto, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso também foram promovidas algumas mudanças, como a quebra do monopólio estatal das telecomunicações e a introdução da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), que, em relação ao setor de TV por assinatura, incorporou integralmente a Lei do Cabo. A LGT enquadrou o setor de TV por assinatura nos serviços a serem prestados em regime privado de interesse restrito, com outorgas concedidas por autorizações, porém manteve o *status* de concessão para a TV a cabo, como determina a Lei do Cabo [*Revista Pay-TV* (dez. 2002)].

A diferença no tratamento jurídico entre as operadoras de cabo, com os contratos de concessão, e as operadoras de MMDS e DTH, com as autorizações, passou a ser tema de discussões. A questão é a possibilidade de tornar as operadoras de TV a cabo “autorizatárias”, em vez de concessionárias. Tratando-se de forma simples, a concessão, regida pelo contrato de concessão em regime público, protege mais aquele serviço ou aquela operadora, enquanto a autorização em regime privado pode ser revogada mais facilmente, o que lhe traz característica de precariedade em relação à concessão.

Em novembro de 2002, o Projeto de Lei 175/01, que ajusta os limites de participação do capital estrangeiro em empresas de TV a cabo, foi aprovado pelo Senado, aguardando, hoje, apreciação na Câmara dos Deputados. Se sancionada, a lei permitirá que o controle das outorgas por empresas de capital estrangeiro seja de 100%, o que hoje representa apenas 49%. Entretanto, alguns especialistas questionam esse projeto de lei e argumentam que a TV paga deveria ser tratada da mesma forma que a TV aberta, cujo limite de participação do capital estrangeiro é de 30%,

---

considerando, assim, a TV fechada como um veículo de comunicação social, sujeito às regras do artigo 222 da Constituição [Revista Pay-TV (dez. 2002)].

Na época de transição do governo de Fernando Henrique Cardoso para o de Luiz Inácio Lula da Silva, atual presidente da República, o Ministério das Comunicações apresentou um projeto para posterior apreciação da nova gestão, a Lei de Comunicação Eletrônica de Massa, que versa sobre diversas questões referentes às TVs aberta e fechada. No que diz respeito à TV por assinatura, o projeto recomenda, além da abertura ao capital estrangeiro, a manutenção do *must carry* pelas operadoras de TV a cabo, ou seja, elas continuariam distribuindo os canais da TV aberta, bem como os canais obrigatórios. A novidade seria a possibilidade de inclusão do *must carry* para as operadoras de DTH, que atualmente não distribuem os canais de TV aberta, salvo a operadora Sky, que os negocia com a programadora Net Brasil e, por isso, transmite o sinal da TV Globo [Revista Pay-TV (2002)].

É esperado ainda que a Lei de Comunicação Eletrônica de Massa venha a igualar o *status* das outorgas de TV por assinatura, transformando as concessões de TV a cabo em autorizações de serviços em regime privado. Para tanto, é necessário negociar com as operadoras de TV a cabo, que consideram essa mudança uma diminuição de força de contrato.

Além disso, a exigência de mínimos de cobertura na área de concessão ou autorização – no caso de TV a cabo, 90% da área especificada no contrato de concessão devem ser atendidos com a infra-estrutura da operadora – e as outorgas concedidas por área de concentração incluindo poucos municípios, inviabilizando projetos para regiões maiores ou menores, acabam impossibilitando a oferta de programação mais flexível, adotando-se práticas de regionalização e customização dos canais e gerando problemas relacionados à sobreposição de tecnologias. Assim, para as operadoras de cabo as questões das concessões e das restrições ao capital estrangeiro representam os principais entraves legais ao crescimento da base de assinantes.

Percebe-se que o setor precisa de uma legislação avançada e flexível, de forma que possa incorporar as mudanças estruturais e tecnológicas que deverão ser aceleradas com o advento dos meios digitais.

## **2.9. Carga Tributária**

O peso dos tributos que incidem sobre o setor de TV por assinatura tem sido cada vez maior. No cenário brasileiro atual, existe excessiva carga tributária sobre as empresas de um modo geral, e cada vez mais o setor público, sem política fundamentada em uma reforma fiscal bem estruturada, cria tributos de acordo

---

com sua necessidade conjuntural e, com isso, onera a sociedade e, em particular, o setor produtivo.

A indústria de TV paga está sujeita a uma série de tributos e encargos que incidem sobre a atividade, conforme se pode observar no Quadro 1. Considerando todos os tributos aplicáveis, o setor arca com uma carga de cerca de 37% sobre o faturamento bruto [ABTA *online* (2002)].

Uma das reclamações constantes do setor diz respeito à questão do compartilhamento de infra-estruturas pertencentes às concessionárias de serviços públicos. As operadoras do serviço de TV a cabo, na construção de suas redes, vêm-se obrigadas a utilizar postes e/ou dutos normalmente pertencentes às concessionárias de serviços públicos, como distribuidoras de energia elétrica, operadoras de telefonia fixa ou das próprias prefeituras, as quais se valem do monopólio natural para praticar preços abusivos e estipular cláusulas contratuais que as favoreçam.

Embora as agências reguladoras – a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e a Anatel – já tenham tomado providências no sentido de dotar o setor de um regulamento comum para disciplinar o compartilhamento de infra-estruturas, ainda não foi possível estabelecer regras efetivas que permitam fixar preços justos e razoáveis, nos limites estabelecidos pela LGT.

Assim, na indústria de TV paga espera-se que o novo governo federal cumpra a promessa de promover uma reforma tributária que desonere os setores produtivos, aumentando, assim, as possibilidades de desenvolvimento, com a conseqüente criação de novos empregos no país. Dessa forma, cabe à ABTA

### **Quadro 1** **Tributos e Encargos Aplicáveis à Indústria** **de TV por Assinatura**

Tributação sobre Receitas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços – 10% a 25%</li><li>• Programa de Integração Social – 0,65%</li><li>• Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social – 3%</li><li>• Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações – 1%</li><li>• Fundo de Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações – 0,5%</li></ul>
Tributação sobre Programação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imposto de Renda – 15%</li><li>• Taxas para o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição – R\$ 0,4512 por Assinante</li><li>• Conselho Nacional de Cinema – R\$ 1.000,00 por Filme</li><li>• Tributação sobre Salários – 25%</li><li>• Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira – 0,38%</li><li>• Tributação sobre Equipamentos (Imposto sobre Importação, Imposto sobre Produtos Industrializados, ICMS e Taxas de Alfândega) – 60%</li><li>• Imposto de Renda e Adicional – 25%</li><li>• Contribuição Social – 12%</li></ul>

Fonte: ABTA *online* (2002).

---

apresentar ao governo federal o diferencial da TV por assinatura como segmento produtor e distribuidor de informação e cultura.

## **2.10. A Publicidade na TV Paga**

A publicidade na TV por assinatura complementa a receita tanto das operadoras quanto das programadoras. Cada uma tem reservados para si alguns minutos em cada canal distribuído para veicular comerciais.

A mídia TV por assinatura tem características bastante diferenciadas da TV aberta. Nela, a idéia de quantos espectadores serão atingidos por um comercial não importa tanto quanto saber que tipo de consumidor se está atingindo.

Por ser uma mídia com canais altamente segmentados, a TV paga permite um *target* de publicidade muito mais efetivo e com uma dispersão menor da mensagem do que na TV aberta. Com o uso de sistemas endereçáveis, pode-se até, por exemplo, veicular um comercial apenas para um grupo específico de assinantes, embora hoje isso ainda não seja feito no Brasil.

No começo da história da TV por assinatura no Brasil, a mídia era mais utilizada para mensagens institucionais. Porém, com o crescimento da penetração do sistema, muitos anunciantes passaram a veicular filmes de vendas e de varejo, percebendo que a TV paga otimiza as verbas, atingindo o público desejado diretamente.

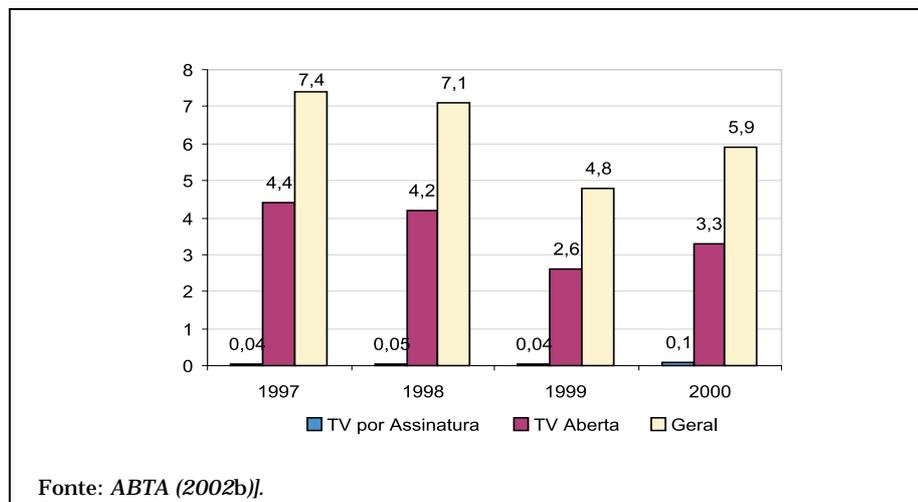
Os custos para anunciar na TV paga são, em geral, mais baixos que os da TV aberta e permitem, por exemplo, que pequenas e médias empresas que não têm chance de anunciar na grande mídia veiculem suas mensagens localmente. Logo, por ser um veículo local e diversificado, oferece opções a anunciantes de qualquer porte e com qualquer necessidade de comunicação.

Em 2000, a TV por assinatura foi a grande surpresa para o mercado anunciante, apesar da crise que o país enfrentou em 1999, dobrando a sua participação e alcançando quase 2% do total do investimento publicitário nesse período [ABTA (2002b)].

O cenário parece ser favorável às programadoras e operadoras. Projeções para 2002 apontavam um crescimento do faturamento publicitário da ordem de 10% a 15% em relação ao registrado em 2001 [Revista Pay-TV (out. 2002)].

Visando à promoção de seus canais, cada programadora tem definido uma estratégia diferente, mas todas concordam que a aproximação do mercado publicitário é fundamental para o sucesso de seu negócio, garantindo, assim, visibilidade ao seu produto.

**Gráfico 17**  
**Investimentos do Mercado de Anunciante**  
**na Mídia - 1997/2000**  
**(Em US\$ Bilhões)**



### 2.11. TV Digital no Brasil

A TV digital ainda não chegou no Brasil, pois a Anatel e o governo federal estão estudando o melhor padrão de transmissão dentre o americano Advanced Television Systems Committee (ATSC), o europeu Digital Video Broadcasting (DVB) e o japonês Integrated Services of Digital Broadcasting (ISDB). De acordo com o atual ministro das Comunicações, Miro Teixeira, ainda existe a possibilidade de o Brasil criar um padrão de TV digital próprio, ou em parceria com a Índia ou a China, o que está gerando intenso debate entre os especialistas do setor [O Globo (12.01.2003)].

Em 1999, a Anatel contratou a Fundação Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) para a realização de um estudo com o objetivo de dimensionar o mercado consumidor brasileiro para a TV digital, constatando que a presença de televisão nos domicílios brasileiros era de 88%, chegando a 96% na região Sudeste [Melo, Rios e Gutierrez (2000)].

A ABTA, em seu Novo Modelo de Negócios, coloca como uma das oportunidades de crescimento de assinaturas para a TV paga a entrada da TV digital, vinculando a sua existência com a infra-estrutura existente do cabo e do MMDS. Nessa opção, a questão da escolha do padrão digital não sofreria qualquer tipo de interferência. Com o cabo, a TV digital seria terrestre, não sendo transmitida pelo ar, como acontece com a televisão aberta analógica. O lançamento da TV digital no Brasil passaria por uma fase de transição, na qual os televisores existentes, atualmente analógicos, seriam substituídos gradativamente por aparelhos digitais. Nessa fase de transição, seria possível assistir a um canal digital através de um *set top box* (STB), que é um conversor digital-analógico.

---

Para o segmento de TV por assinatura, a entrada da TV digital pode ser uma oportunidade, pois esse STB, segundo o Novo Modelo de Negócios da ABTA, seria também um *decoder* usado para a oferta dos canais de TV por assinatura (via cabo, MMDS ou DTH). O assinante passaria a ter apenas um terminal que faria a conversão do sinal digital para sua televisão (ainda analógica), proporcionando interatividade tanto para a TV aberta quanto fechada e, ao mesmo tempo, decodificando o sinal proveniente de qualquer operadora de TV por assinatura.

Uma das justificativas da ABTA para a implantação da TV digital terrestre (via cabo ou MMDS) é que a infra-estrutura de cabo já está implementada, podendo reduzir, ou até mesmo eliminar, uma das principais barreiras de entrada da TV digital: os elevados custos de construção da rede. Tanto as operadoras de MMDS quanto as de cabo possuem metas de cobertura, fazendo com que sua infra-estrutura esteja presente nas principais cidades, ao longo de suas extensões. Outro ponto importante, segundo a ABTA, é que os assinantes de TV por assinatura – que são, principalmente, as classes A e B – seriam, em um primeiro momento, os *early adopters* (usuários iniciais) da nova tecnologia.

Segundo a ABTA, caso não seja implantada a TV digital via infra-estrutura terrestre, haverá problemas quanto à adaptação aos terminais das TVs aberta e fechada, pois, sendo terminais distintos, o usuário que deseje assistir a um canal digital teria que instalar uma antena externa e operar um terminal. Caso ele mude para um canal de TV paga, teria que usar outro terminal. Ainda segundo a ABTA, esse inconveniente pode diminuir as sinergias que hoje existem entre TVs abertas e fechadas (pelo menos para as operadoras de cabo e algumas empresas de MMDS e DTH).

## **2.12. Outros Serviços**

As operadoras de TV por assinatura estão gradualmente entrando em novos negócios com o objetivo de aumentar a sua produtividade utilizando a infra-estrutura já existente. Além de transmitir os sinais dos canais, as operadoras de cabo, por exemplo, estão oferecendo diversos outros serviços. Por estarem com seus cabos em dutos ou em vias aéreas ao longo das cidades licitadas, elas oferecem, através da sua infra-estrutura, serviços de telemetria para medição de outros serviços, como luz e gás, por exemplo. Para isso, basta instalar alguns equipamentos de pouco custo nas extremidades dos cabos, o que pode proporcionar menores perdas de energia e até detectar “gatos” na rede elétrica.

Mas um serviço que vem aumentando consideravelmente a receita das operadoras é a oferta de internet via *cable modem*

---

(tanto para MMDS quanto para o cabo). Para o DTH não há previsão para a implantação do serviço de banda larga no Brasil, devido aos altos custos dos equipamentos importados.

### **2.12.1. Banda Larga**

Apesar das dificuldades para o crescimento da base de assinantes em banda larga, essa é uma modalidade de serviço que contribui para o aumento da receita das operadoras, tanto de TV por assinatura quanto de telefonia fixa. O segmento de acesso à internet via banda larga movimentou US\$ 69 milhões em 2001, segundo o instituto de pesquisa IDC Brasil [Gonçalves (2002)].

A banda larga permite acesso à internet em altas taxas de transmissão, possibilitando o *always on*, ou seja, ao ligar o computador, o usuário automaticamente já está conectado à rede. Esse mercado não está experimentando um crescimento alto, devido, potencialmente, à situação macroeconômica desfavorável para gastos extras, pois se trata de um serviço não essencial e, além disso, seu principal concorrente ainda é o serviço discado (*dial-up*). Essa concorrência acontece por diversos motivos, dentre os quais a falta de conhecimento do serviço, o valor total pago pelo acesso, o tempo de acesso do usuário e a finalidade do seu acesso. Muitas vezes, para um usuário que costuma ler mensagens eletrônicas (*e-mails*) ou fazer operações bancárias, o serviço discado satisfaz adequadamente suas necessidades.

As operadoras de telefonia oferecem o serviço via *asymmetric digital subscriber line* (ADSL) e as operadoras de cabo e MMDS digital utilizam o *cable modem*.

O ADSL é uma tecnologia que utiliza centrais telefônicas digitais para tráfego de dados. O *modem ADSL* tem um *chip* que divide a linha telefônica em duas partes: uma para voz e outra para dados. Outro *chip* divide o canal de dados em duas partes: uma maior para *download* e uma menor para *upload*. Na central telefônica, existe outro *modem ADSL*, que também tem um *chip* que divide a linha telefônica em voz e dados. As chamadas de voz são roteadas para a rede de comutação de circuitos da companhia telefônica e continuam pelo seu caminho. Os dados são encaminhados a um equipamento na central telefônica que encontra várias linhas ADSL em um único canal de velocidade superior a 1 Gbps. Os dados requisitados da internet retornam àquele equipamento e dele para o *modem ADSL* de destino, chegando ao computador do usuário. O ADSL oferece acesso direto, sem a necessidade de discagem, e não há cobrança de pulso telefônico por tempo de conexão.

O *cable modem* tem duas conexões: uma na saída do cabo que se estende até o lado de fora da casa do assinante, e outra

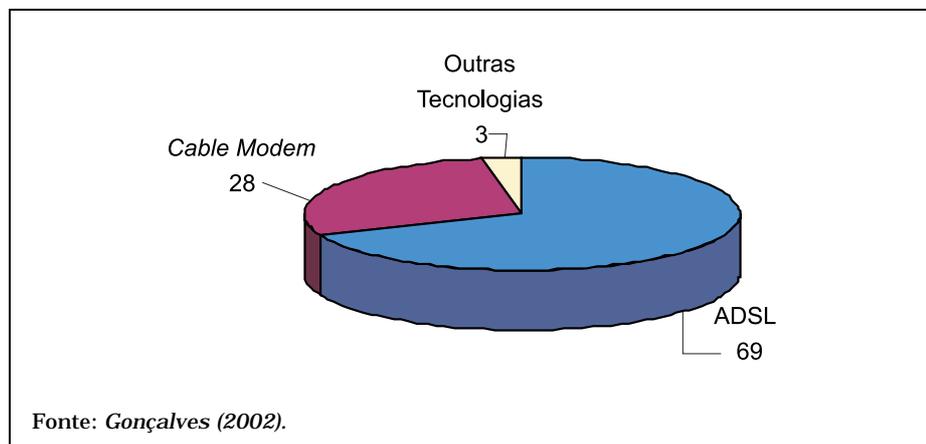
no seu computador. O *cable modem* necessita de uma ramificação que distingue os sinais que devem ir para a televisão dos que devem ir para o computador. Após a solicitação do serviço, um técnico da operadora deve ir ao local para acoplar um aparelho que possibilita ao usuário o acesso à internet sem interferir na programação da TV. A velocidade de transmissão de um *cable modem* é muito parecida com a do ADSL e, como este, exige o pagamento mensal da assinatura do serviço, aluguel ou aquisição do *modem*, e a contratação de um provedor, chegando a valores parecidos com os praticados pelas operadoras de telefonia.

Em 2001, segundo Adriana Menezes, analista do The Yankee Group, o serviço de banda larga registrava 337 mil assinantes, dos quais 262 mil utilizavam tecnologia ADSL e 75 mil o *cable modem*. As empresas de telefonia estão com a vantagem em vendas, porque têm uma rede com maior capilaridade e capacidade técnica de levar a tecnologia a um número maior de assinantes. Além disso, as operadoras de TV por assinatura têm dificuldade em investir, até porque a base de assinantes de seu serviço está se mantendo estável ou em ligeira queda [Revista Pay-TV (2002)].

A seguir, o Gráfico 18 considera o mercado residencial de banda larga. A Net Serviços é a operadora que possui o maior número de assinantes (cerca de 53 mil em 2001), seguida pela TVA (com 21 mil assinantes em 2001). Em ADSL, a maior operadora é a Telefônica, que atua no Estado de São Paulo, com 200 mil clientes de banda larga [Revista Pay-TV (2002)].

Uma das principais barreiras para o crescimento do segmento de banda larga na indústria de TV paga é o custo de instalação, que chega a US\$ 250 por usuário [Gonçalves (2002)]. Assim, uma das saídas encontradas para o uso da tecnologia é a compra dos *modems* pelas operadoras, que repassam o aumento em seus custos ao aluguel desse equipamento cobrado de seus clientes.

**Gráfico 18**  
**Usuários Domésticos por Tecnologia de**  
**Acesso à Banda Larga**  
**(Em %)**



**Quadro 2**  
**Vantagens e Desvantagens das Tecnologias**  
**ADSL e Cable Modem**

	<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
ADSL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede com maior capilaridade</li> <li>• Basta ter um aparelho telefônico em casa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior custo de instalação</li> <li>• Redes antigas</li> <li>• Quanto maior a distância do cliente à central telefônica, maior a interferência na transmissão de dados</li> </ul>
<i>Cable Modem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo de instalação</li> <li>• Algumas redes são o estado da arte (bidirecionais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O meio físico é compartilhado, diminuindo a velocidade de acesso</li> <li>• Necessita de mais investimentos para oferecer os serviços em outras localidades</li> <li>• O usuário precisa ser assinante de TV por assinatura ou a operadora precisa ter Serviço de Comunicação Multimídia (SCM)</li> </ul>

Fonte: *Elaboração própria.*

Nos Estados Unidos, os *cable modems* são vendidos aos clientes nas lojas de varejo que podem financiar o produto ou até comercializá-los na forma de *leasing*. Para os americanos, banda larga é apenas complemento da TV por assinatura. No entanto, o ADSL não faz tanto sucesso, basicamente pelo fato de ter entrado tarde no mercado. Cerca de 63% dos 13,4 milhões de usuários de banda larga nos Estados Unidos recebem o serviço de uma operadora de cabo. Esse número só tende a aumentar, tendo em vista que a taxa de crescimento do serviço nas operadoras de cabo supera a do ADSL [Revista Pay-TV (2002)].

No Brasil, a disputa pelo mercado de banda larga entre o ADSL e o *cable modem* é acirrada e favorável à primeira tecnologia. Segundo projeções do JP Morgan/Chase, a distribuição das tecnologias de banda larga no Brasil deve ficar da seguinte maneira para os próximos anos: 60% para ADSL, 20% para cabo e 20% para outras tecnologias, incluindo MMDS [Revista Pay-TV (2002)].

Segundo a Revista Pay-TV (2002), na Coréia do Sul, com a ajuda do governo no mercado de banda larga, o número de clientes chega a sete milhões de usuários (56,8% de ADSL, 34,6% de *cable modem* e 7,8% de outras tecnologias).

Por sua vez, as operadoras brasileiras de TV paga reclamam por uma ação do governo que ajude o setor a fomentar o número de clientes em banda larga. Entretanto, a Anatel, através do Serviço de Comunicação Multimídia (SCM), está deixando o mercado de banda larga em clima de expectativa. Esse serviço permite que qualquer empresa possa prestar informações multimídia, que são sinais de áudio, vídeo, dados, voz e outros sons, imagens, textos e outras informações de qualquer natureza (Anexo à Resolução 272, de 09.08.01). O SCM é a convergência dos serviços de telecomunicações. Para dar um exemplo, a Brasil

### Quadro 3 Tecnologias de Acesso à Internet Banda Larga

<i>Tecnologia</i>	<i>Velocidade Upstream</i>	<i>Velocidade Downstream</i>	<i>Custo Médio para o Assinante</i>	<i>Operadoras no Brasil</i>	<i>Pontos Fortes</i>
ADSL	Até 1 Mbps	Até 8 Mbps	R\$ 85/Mês	CTBC Telecom, Brasil Telecom, Telefônica, Telemar.	Conexão permanente, liberação da linha.
<i>Cable Modem</i>	56 kbps a 129 kbps	256 kbps a 2 Mbps	De R\$ 60 a R\$ 80	<i>Cable Modem</i> Net, TV Filme, Globo Cabo, entre outras.	Conexão permanente, liberação da linha (no bidirecional).
MMDS	Até 128 kbps (Retorno por Telefone)	Até 2 Mbps	R\$ 80	TVA e TV Filme.	Cobertura do serviço (com uma antena central cobre uma cidade de pequeno e médio porte).
Satélite	Até 128 kbps (Retorno por Telefone)	Até 400 kbps	Nos Estados Unidos o serviço custa, em média, US\$ 20 para 200 kbps, US\$ 40 para 400 kbps e US\$ 130 para empresas.	Ainda não disponível no Brasil. Nos Estados Unidos é prestado pela Hughes.	Flexibilidade de instalação, área de cobertura.

Fonte: Revista Pay-TV (2002).

Telecom, através de sua subsidiária Br Turbo (um provedor de acesso e conteúdo), anunciou nos meios de comunicação que já poderia oferecer aos seus assinantes, através do recém-lançado Serviço Turbo Vídeo (sophisticção do *pay-per-view* das operadoras de TV paga), filmes por encomenda ou *video on demand* (VOD). O desejo da operadora, manifestado em correspondência de 16.10.02 para a ABTA, é o de formar sinergias na mídia como um todo (TVs aberta e fechada), o que ela coloca como uma “nova oportunidade para o estabelecimento de parcerias vendedoras, onde a excelência de cada parceiro permitirá a oferta de serviços complementares e de alto nível de qualidade aos clientes comuns”.

O SCM retirou uma das barreiras de entrada para as operadoras de TV paga, pois de posse dessa licença as operadoras podem ofertar os serviços de banda larga a qualquer pessoa, não necessitando que ela seja um assinante de TV paga. Entretanto, o SCM oferece oportunidade para que as empresas de telefonia fixa disponibilizem filmes e conteúdos existentes na TV por assinatura. Existem ações judiciais contra um artigo do SCM que parece evasivo quanto à restrição de oferta de serviços (“artigo 67: na prestação do SCM é permitido o fornecimento de sinais de vídeo e áudio, *de forma eventual*, mediante contrato ou pagamento por evento”), mas ainda não há parecer definitivo.

Segundo a *Revista Pay-TV* (online, dia 04.10.02), existem na Anatel 113 pedidos de licenças para o SCM, dos quais 55 ou já receberam a autorização ou já tiveram o pleito aprovado, aguardando documentos para a emissão da outorga. A maioria

---

dos pleitos é de novas empresas interessadas no serviço de acesso à internet sem fio. Dos 55 pedidos mencionados, apenas cinco são de operadoras de TV por assinatura (três de cabo e dois de MMDS).

Outro concorrente para as operadoras de TV por assinatura na questão de banda larga é a solução via *local area network* (LAN). O exemplo de maior sucesso é a DirectNet, uma empresa de São José dos Campos (São Paulo), que conseguiu cerca de 18 mil assinantes em pouco mais de um ano de operação [Revista Pay-TV (2002)]. Através dessa tecnologia, o sinal é irradiado ponto-a-ponto por um *link* (cerca de 2,4 GHz) que não depende da autorização de uso de espectro pela Anatel. Da antena receptora, o sinal de dados (que chega a 3 Mbps ou mais, dependendo do equipamento) é inserido em uma rede local, construída pela própria DirectNet ou pelo condomínio. Podem ser usados um ou mais *cable modems* nesse serviço.

### **2.13. Fontes de Financiamento**

O setor de telecomunicações, em geral, está passando por um momento de recursos escassos. As fontes de financiamento, antes abundantes, atualmente estão em número menor. Entretanto, a entrada do capital estrangeiro no setor de TV por assinatura pode reverter o cenário para esse segmento. Conforme exposto na Subseção 2.8 do presente trabalho, o projeto de lei 175/01, que faz parte da proposta de Lei de Comunicação Eletrônica de Massa, em apreciação pelo governo de Luiz Inácio Lula da Silva, permite que o controle das outorgas por empresas de capital estrangeiro seja de 100% [Revista Pay-TV (2002)].

Basicamente, a dívida das operadoras mais antigas de TV por assinatura refere-se à estratégia de crescimento adotada no final da década de 90, quando se compravam operações por cerca de US\$ 4,50/assinante, o que atualmente está valendo de US\$ 1,20 a US\$ 1,50/assinante (ver Apêndice, Seção A.2). Já as empresas que estão começando a construir sua rede utilizam estratégias diferentes que possibilitam conter alguns custos e estudar a melhor forma de atrair mais assinantes. Além disso, dispõem de uma tecnologia que permite agregar valor, que é percebido pelo cliente.

Entretanto, devido ao endividamento atrelado à moeda estrangeira, as operadoras, tanto as novas quanto as antigas, passam a elevar ainda mais os custos financeiros com o uso do *hedge*, devido à necessidade de proteger a dívida de oscilações nas taxas de câmbio.

Para a operadora Net Serviços, 2002 foi de muita negociação. Sua dívida total com os credores é de, aproximadamente, R\$ 1,4 bilhão, sendo 73% em dólar. Como parte da reestruturação

---

societária da empresa, o BNDES e os outros acionistas aumentaram suas participações em seu capital. Na prática, os acionistas contribuíram, entre renúncia de dívida, injeção de capital e conversão de debêntures, com cerca de R\$ 1,2 bilhão, mas com a aguda desvalorização cambial vivida desde março de 2002 a redução do endividamento foi menor do que se esperava [Revista Pay-TV (2002)].

Um dos principais agentes de fomento da indústria de TV por assinatura é o BNDES. Ao todo foram realizadas quatro operações de financiamento de 2000 a 2002. Basicamente, os projetos de investimento contemplam expansão e modernização de uma rede já construída, como é o caso da Net Serviços, ou a construção da rede, como é o caso da operadora TV Cidade. Muitas operadoras não conseguem o financiamento para o terminal do usuário (*decoder*). Entretanto, existe possibilidade de financiamento caso o aparelho não seja vendido ao assinante. Assim, o *decoder* torna-se um ativo da operadora e, ao pedir o cancelamento do serviço, o assinante precisa devolver o terminal à empresa.

O montante de financiamento do BNDES representa tanto financiamento de projetos como participação acionária através de conversão de debêntures. São financiados projetos em que é possível comprovar o uso de até 80% de produtos nacionais na infra-estrutura. Além disso, financiam-se equipamentos nacionais em até 30% (no caso específico de cabos ópticos, chega-se até 80%) e equipamentos de tecnologia nacional de ponta em até 100%. Obras e serviços de instalação vinculados a esses equipamentos estão contemplados nos mesmos percentuais.

Algumas operadoras acreditam que o BNDES como agente de fomento possa ter uma posição mais ativa no setor. Entretanto, não há sinais de criação de políticas operacionais do BNDES voltadas para a indústria de TV por assinatura, visto que não é um setor considerado de produtos essenciais.

**Tabela 14**  
**Operações do BNDES com Empresas de TV**  
**por Assinatura de 2000 a 2002**  
**(Em R\$ Mil)**

<i>Operações Aprovadas e Contratadas</i>	<i>Sistema BNDES</i>
Cabo Natal	10.400
Horizon	210.000
Net Serviços	192.000
TV Cidade	55.760
<b>Total</b>	<b>468.160</b>

Fonte: *Elaboração própria.*

### **3. Modelo de Negócios Proposto pela ABTA**

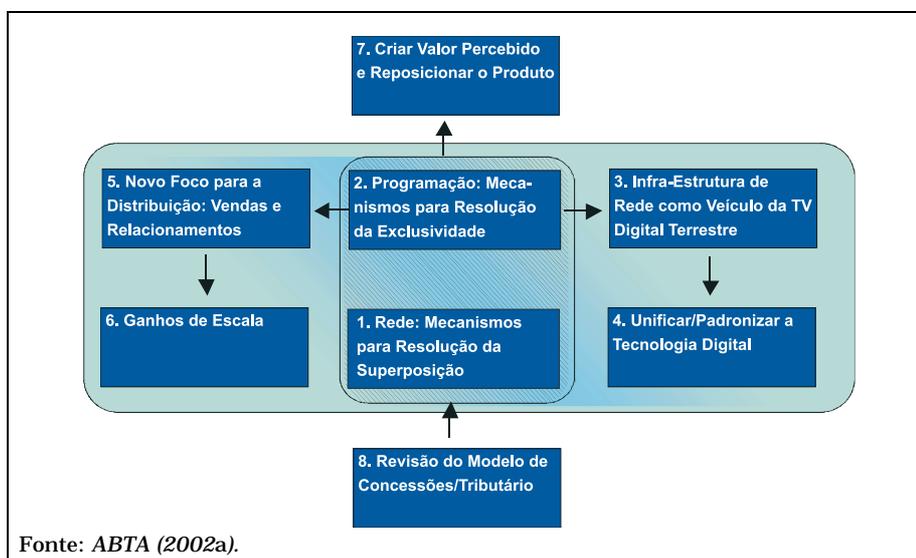
O modelo de negócios para a indústria de TV por assinatura idealizado pela ABTA foi apresentado ao público em julho de 2002 e contou, na sua elaboração, com a participação de consultores externos, além dos próprios membros da Associação. Dois fatores motivaram o início dessa discussão: a baixa penetração do serviço no país, quando comparada à de outros mercados mundiais, e o alto custo do produto em relação à renda brasileira média.

Esse modelo constitui-se em proposta de mudança para o setor de TV paga no Brasil. Para tanto, foram criadas as “Oito Teses Centrais”, que descrevem os pontos considerados de interesse nessa transformação. A primeira e a segunda teses são alicerces para as demais, uma vez que interferem na estrutura do setor de TV paga.

#### **3.1. Tese 1 – Rede: Mecanismos para Resolução da Superposição**

A superposição de redes é denominada *overbuilding*. Para que haja uma redução, a ABTA propõe, a princípio, dois passos: o primeiro é a sensibilização da Anatel perante o regulamento do Serviço de Comunicação Eletrônica de Massa por Assinatura (Scema), para que não se vincule a oferta de serviços com a tecnologia, permitindo-se à operadora a escolha do meio mais eficiente; e o segundo é flexibilizar a exigência de cobertura de 90% da área de concessão, cláusula dos contratos das operadoras de TV a cabo com a Anatel. Nos contratos mais recentes, essa exigência poderia ser obedecida levando-se em conta acordos

**Figura 5**  
**As Oito Teses Centrais**



---

comerciais e/ou operacionais com as operadoras de MMDS ou DTH em cada município, o que levaria a sinergias, e não sobreposição de tecnologia.

Em seguida, propõe-se a criação de novas empresas, que assumiriam a infra-estrutura das redes de cabo e MMDS. O objetivo é especializar tais empresas no foco de infra-estrutura e delegar às operadoras a tarefa da oferta de entretenimento via TV paga. A ABTA acredita que haverá ganhos de escala e maior integração entre as diversas redes.

A criação de uma empresa para lidar com a infra-estrutura gera algumas dúvidas, como, por exemplo: qual será a avaliação proposta para a venda das redes?; e quem tem porte para comprar a infra-estrutura existente? Alguns analistas do setor não acreditam que isso possa ser realizado, uma vez que muitas operadoras consideram sua rede como parte de sua estratégia empresarial. Quanto às questões regulatórias, a Anatel, representada pelo seu vice-presidente Antonio Carlos Valente, em seu pronunciamento no Congresso da ABTA, em outubro de 2002, mostrou-se favorável a essa proposta e ressaltou que na Lei do Cabo (artigo 18, Capítulo IV) menciona-se a possibilidade de as operadoras virem a compartilhar suas redes.

Nessa mesma tese ainda propõe a troca de controle das concessões, ou *swaps* de licenças, para que cada localidade só tenha dois concorrentes: um terrestre (cabo e MMDS) e um por satélite (DTH). Hoje, observam-se mais de duas operadoras de cabo concorrendo com duas operadoras de MMDS e DTH numa mesma localidade. A troca de licenças objetivaria o encerramento do *overbuilding* e, por conseqüência, da exclusividade, pois não faria sentido as operadoras terrestres competirem entre si quanto aos canais, já que não fariam parte do mesmo mercado. Ao contrário, a quebra da exclusividade proporcionaria maior poder de negociação para as operadoras, pois todas comprariam os mesmos canais.

Supondo-se que foi possível eliminar o *overbuilding* e criar uma empresa de infra-estrutura, a ABTA propõe sua segunda tese, conforme se destaca a seguir.

### **3.2. Tese 2 – Programação: Mecanismos para Resolução da Exclusividade**

A ABTA propõe a renegociação dos contratos estabelecidos pelas operadoras com os programadores. Para isso, seria determinada uma data futura na qual todos os contratos passariam a vigorar sob as seguintes condições: eliminação das cláusulas de exclusividade, reajustes em reais e redução do *must carry* (venda casada). Em compensação, seriam criados mecanismos de prevenção de inadimplência por parte das operadoras, uma vez que

---

tal problema tem se agravado, retirando alguns canais da grade por inadimplemento. Porém, isso acaba gerando um outro problema, pois, pela legislação, o *line-up* das operadoras não pode ser modificado sem a anuência dos usuários.

Com a possibilidade de mudança dos contratos, as operadoras estabeleceriam o chamado pacote “Básico Nacional”, que custaria em torno de R\$ 30 a R\$ 35,00/mês, contendo canais de interesse e valor percebido efetivo pelas classes B- e C+ (segundo o Critério Classificação Econômica Brasil) [ABTA (2002a)]. Com esse pacote, seria possível aumentar a base de clientes e oferecer aos programadores ganhos de escala, em contrapartida à menor receita por usuário.

A tese proposta ainda inclui a busca por flexibilização da oferta de canais adicionais ao Básico Nacional, os quais poderiam ser formados por conteúdos regionais, o que, segundo a ABTA, ajudaria no maior valor percebido pelos assinantes e na redução da rotatividade dos clientes, chamado no setor de *churn rate*. Além dos canais regionais, poderia ser regulamentado um novo serviço para as classes menos favorecidas (como visto nos Gráficos 9 e 10, o percentual de assinantes de TV paga nas classes D e E é de apenas 3%), em linha com a adequação conceitual da oferta prevista no projeto “Fome Zero” do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Segundo a ABTA, esse serviço seria composto de conteúdos relevantes para a população de baixa renda, como saúde e educação, entre outros. Para viabilizar o projeto, poderiam ser adotados modelos de receita mista, compostos de assinatura e patrocínio por parte de empresas de setores correlatos, como, por exemplo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Um outro ponto importante é a relevância de alguns canais. A tese sugere agilidade no processo de fornecimento dos canais regionais, de forma a reposicioná-los de acordo com a localidade. Propõe-se que a TV aberta utilize o setor de TV paga como meio de distribuição, ou seja, os conteúdos da TV aberta poderiam passar pela TV por assinatura como se fosse um *pay-per-view* (PPV) ou até um *video on demand* (VOD). A Sky, operadora de DTH, já fornece programações da TV Globo no modelo PPV.

Finalizando esta tese, a ABTA acredita que a forma atual de negociação da programação provoca obstáculos e diminui o poder de barganha das operadoras. A idéia é centralizar a compra de canais e a negociação com fornecedores de equipamentos e anunciantes em apenas uma empresa, que, assim, seriam feitas de modo mais equilibrado em termos de barganha. O modelo mexicano para compra de canais é citado como *benchmarking*: apenas uma empresa faz a negociação da compra dos canais, a Productora y Comercializadora de Televisión, S.A. de C.V. (PCTV), criada em 1988 por um grupo de concessionários de TV a cabo

---

do México e que, atualmente, também realiza negociação de canais para as operadoras de satélite. O objetivo principal é o de ser uma empresa autônoma que negocie o melhor custo pelos canais para o grupo associado. Além disso, a PCTV produz atualmente seis canais, entre locais, de esporte, de filmes mexicanos e de assuntos gerais [PCTV (2002)].

### **3.3. Tese 3 – Infra-Estrutura de Rede como Veículo da TV Digital Terrestre**

Esta tese propõe que a rede para o serviço de TV digital seja implantada na infra-estrutura já existente de cabo e MMDS. A ABTA aponta algumas razões para tal: a infra-estrutura de cabo e MMDS não restringe o padrão de transmissão digital;<sup>1</sup> e a redução das barreiras de entrada da TV digital, pois se eliminaria o custo elevado dos equipamentos.

O uso da infra-estrutura de cabo e MMDS significa uma convergência de serviços, pois se espera que haja uma fase de transição em que os padrões analógico e digital estariam sendo utilizados simultaneamente pelos usuários. A idéia da ABTA é a implantação de um único terminal de assinante com duas funções específicas: um *set top box* (STB) com função de transformar sinal digital em analógico e um decodificador de sinal de TV por assinatura, além de poder oferecer serviços interativos tanto pela TV aberta quanto fechada. Para um usuário que deseje os serviços de TV paga, o terminal teria uma “chave” (como um *smart card*) que o autorizaria a assistir aos canais das TVs aberta e fechada.

Um dos receios da ABTA é uma redução na base de assinantes, na eventualidade de ausência dessa sinergia entre a TV paga e a TV aberta digital, tendo em vista o número de terminais para se comprar e manusear. Um assinante de cabo teria que adquirir um STB e uma antena externa para receber os sinais com melhor qualidade, o que, além do custo, não seria um sistema atrativo em virtude do manuseio de dois ou mais terminais para assistir o que se deseja.

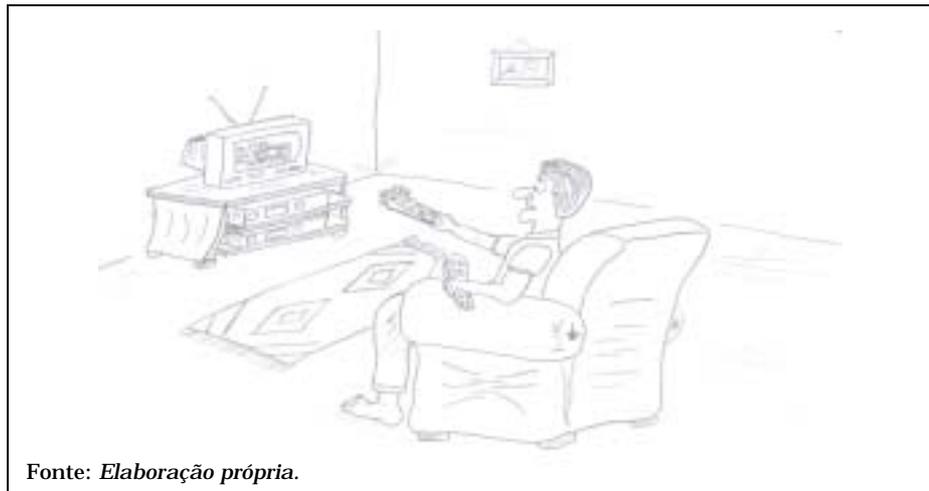
A ABTA, em seu Modelo de Negócios, afirma que o preço de um terminal STB varia de US\$ 340 a US\$ 500 (valores sem custos de fretes e seguros), com projeção de uma redução para US\$ 100 no final de 2003. Ressalte-se que o setor de TV por assinatura já tem acesso hoje a terminais na faixa de US\$ 80, o que poderia aumentar a sinergia.

O *decoder* não seria restrito aos canais a cabo ou MMDS. Nesta tese, a ABTA enfatiza que o terminal serviria tanto para a

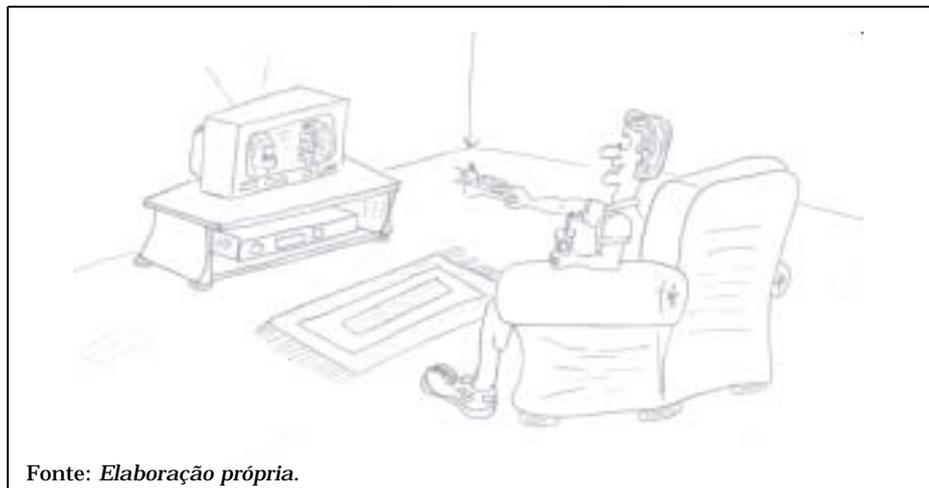
---

1 O governo brasileiro encontra-se em processo de escolha por um dos padrões existentes no mercado – o americano (ATSC), o japonês (ISDB) e o europeu (DVB) –, além de estar pesquisando a criação de um padrão de TV digital próprio, ou em parceria com a Índia ou a China, conforme Subseção 2.11 do presente trabalho.

**Figura 6**  
**TV Digital sem Sinergia**



**Figura 7**  
**TV Digital com Sinergia**



assinatura de cabo quanto de MMDS ou DTH. A crítica que se faz a esta tese é que não há cabo nem MMDS em todas as localidades brasileiras e que, portanto, parte da população não teria acesso à TV aberta digital, que, por definição, deve ser acessível a todos. Nesse ponto, a ABTA afirma que os primeiros usuários da TV digital se concentrarão nas classes A e B, que são as principais consumidoras de TV por assinatura. Apesar de existirem localidades sem infra-estrutura de cabo ou MMDS, argumenta-se que, segundo a Anatel, em seu relatório Panorama TV por Assinatura, de dezembro de 2002, há 91,7% de cobertura do cabo e/ou MMDS nos lares com TV no Brasil, totalizando 500 municípios (58,6% da população brasileira) e oferecendo, assim, capilaridade para a implantação da TV digital terrestre, conforme se pode observar na Tabela 15.

A evolução do número de municípios atendidos ao longo dos últimos seis anos pode ser visualizada no Gráfico 19. Entretanto, quanto às localidades não servidas por cabo ou MMDS não

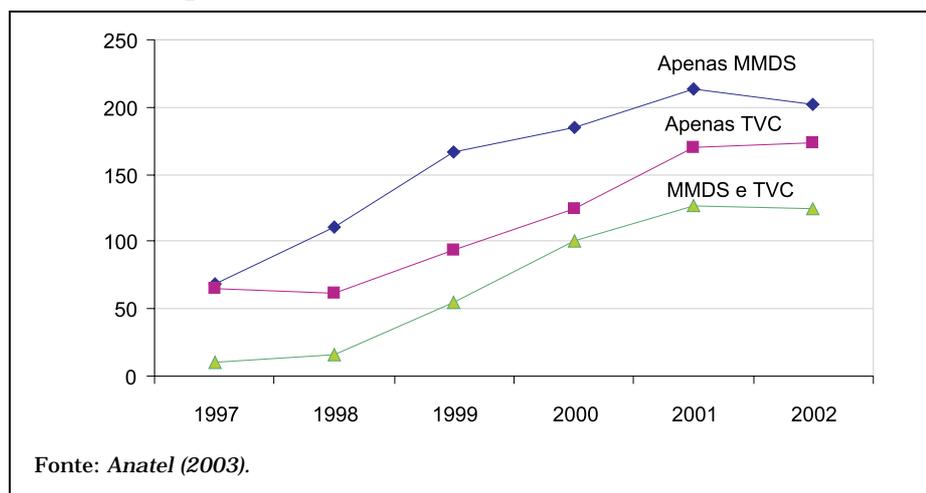
se propõem soluções a curto prazo quando da implantação da TV digital. O modelo proposto foi baseado na hipótese de resolução de todas as teses anteriores para que as próximas possam ser implementadas.

**Tabela 15**  
**Domicílios Atendidos por Cabo e MMDS**

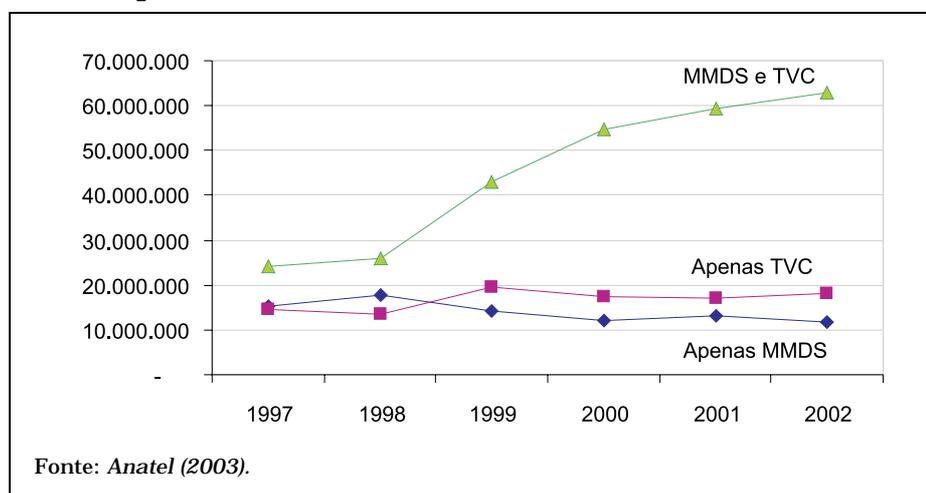
	População Atendida	% da População Total	Domicílios Urbanos Atendidos	% Total dos Domicílios
Municípios só com MMDS	12.561.138		3.889.288	
Municípios só com Cabo	17.453.319		5.800.354	
Municípios com MMDS e Cabo	63.584.458		19.648.306	
<b>Total</b>	<b>93.598.915</b>	<b>58,6</b>	<b>29.337.948</b>	<b>91,7</b>

Fonte: Anatel (2003).

**Gráfico 19**  
**Evolução do Número de Municípios Atendidos pelo Serviço de TV por Assinatura (MMDS e Cabo) - 1997/2002**



**Gráfico 20**  
**Evolução da População Total Atendida pelo Serviço de TV por Assinatura (MMDS e Cabo) - 1997/2002**



---

### **3.4. Tese 4 – Unificar/Padronizar a Tecnologia Digital**

A quarta tese proposta enfatiza o que foi dito quanto à padronização. Reitera-se a necessidade de unificar a aquisição dos conteúdos dos canais através de uma empresa centralizadora.

As operadoras trabalham, atualmente, com poucos fornecedores porque não há padronização da tecnologia. Nesta tese propõe-se o uso de tecnologia não-proprietária, procurando-se solucionar a questão com o maior número possível de fornecedores (incluindo os nacionais). Com essa idéia, os terminais multiuso (*decoder/STB*) seriam padronizados com variações apenas em função de sistemas de recepção (*front end*).

### **3.5. Tese 5 – Novo Foco para a Distribuição: Vendas e Relacionamento**

A quinta tese tem como foco principal o negócio em si da TV por assinatura, sua estratégia de vendas e o tipo de *marketing* a ser utilizado. A idéia central baseia-se no modelo utilizado pelos varejistas, especificamente os supermercados; diversas marcas podem ser associadas aos canais e a vários consumidores. Dessa forma, é preciso aprender como personalizar ou customizar o serviço, ou seja, oferecer o que o cliente quer e pode pagar, através de um *marketing* segmentado. Mas para que isso ocorra de fato é necessário que todas as etapas anteriores, refletidas em teses, sejam realizadas com sucesso.

Algumas ações são sugeridas para que haja maior empenho na busca pelos melhores resultados: foco na complementaridade “distribuidor + programador” para a criação de campanhas promocionais (dividindo-se os custos de *marketing*) e foco também na competência de prestação de serviço, ao invés de se optar pela diferenciação tecnológica ou de infra-estrutura de programação.

### **3.6. Tese 6 – Ganhos de Escala**

Na sexta tese propõe-se a criação de unidades de negócio com tamanhos ótimos de operação, produzindo-se módulos de manutenção e assistência técnica, entre outros, o que possibilitaria o estabelecimento de parcerias com empreendedores locais. Esta tese não sugere a instituição de uma empresa única. Entretanto, implícita nessa última opção encontra-se uma forma mais fácil de atingir os objetivos propostos.

Ainda na questão dos ganhos de escala, o compartilhamento da cobrança (*billing*), a elaboração de um cadastro nacional de assinantes para uso individual das operadoras e o uso de uma única revista de programação (já que, resolvidas as questões

---

apresentadas anteriormente, não haveria mais a exclusividade) são itens percebidos como alternativas possíveis.

### **3.7. Tese 7 – Criar Valor Percebido e Reposicionar o Produto**

A sétima tese tem como objetivo melhorar a imagem da TV por assinatura em relação ao custo para o assinante. Com isso, espera-se o aumento na base de clientes e a adesão de antigos consumidores.

Para conseguir atrair clientes, propõe-se a criação de campanhas de *marketing* nacional envolvendo os agentes da indústria, com intuito de gerar valor percebido e reposicionar o produto, além de proporcionar entretenimento.

Ao relatar essas propostas, a ABTA as compara com as ações adotadas para o lançamento do “carro 1.0”, o chamado “carro popular”, que obteve alguns subsídios do governo. Em contrapartida, o segmento de TV por assinatura, ao formar o seu pacote básico, agregaria canais baratos, e não os de relevância, conjugados a um preço acessível.

### **3.8. Tese 8 – Revisão do Modelo de Concessões/Tributário**

Na oitava tese propõem-se algumas ações para reduzir a carga de impostos que o setor de TV por assinatura está sujeito no Brasil. Sinteticamente, sugerem-se as seguintes iniciativas:

- buscar redução da alíquota do ICMS de 25% para 10%;
- dividir o valor da assinatura em partes para que seja possível identificar, por exemplo, os valores correspondentes à programação e à prestação de serviço, para reduzir a base de cálculo do ICMS;
- justificar um imposto menor para as operadoras de cabo devido à obrigatoriedade de distribuir os canais da TV aberta, diminuindo a faixa de frequência útil;
- identificar ações das empresas de telefonia relativas a créditos de impostos e acompanhá-los nas ações de pressão para redução tributária;
- descaracterizar o serviço como sendo de comunicação, identificando-o como um serviço de entrega, pois com isso as empresas poderiam sair do âmbito do ICMS e entrar no do Imposto sobre Serviços (ISS), cuja alíquota é de 5%;

- 
- buscar o envolvimento dos governantes empossados em 2003; e
  - explorar a revisão do plano de outorgas da Anatel.

## **4. Revisão da Literatura**

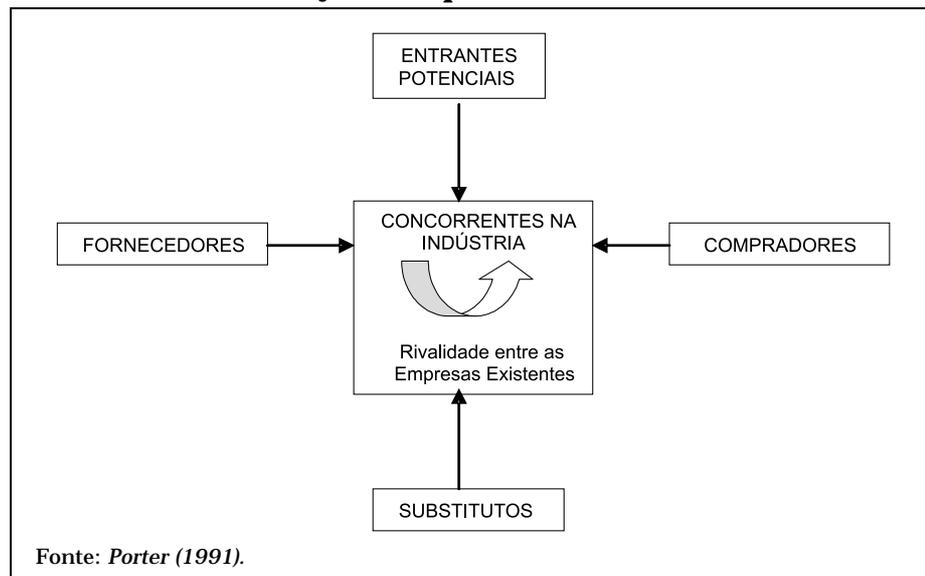
O segmento de TV por assinatura está passando por algumas dificuldades relacionadas, basicamente, ao modelo de negócios implementado em meados da década de 90. Não foi possível localizar uma farta bibliografia a respeito desse modelo, nem tampouco críticas. Entretanto, vários especialistas têm se pronunciado, através de revistas e jornais. O setor deve repensar o modelo da “era neoliberal”.

O presente trabalho tem como referência principal o Novo Modelo de Negócios que a ABTA apresentou ao setor, o qual foi desenvolvido ao longo do primeiro semestre de 2002 e apresentado à comunidade em julho do mesmo ano. De posse desse material, pôde-se fazer algumas comparações e organizar a discussão. Na verdade, trata-se de um modelo que visa endereçar os problemas mais graves, passando-se até por outras opções percebidas como pouco urgentes, pelo menos no presente momento. Por outro lado, muitos especialistas questionam sua eficácia, tendo em vista a quantidade de metas a serem alcançadas. Também foram pesquisados periódicos voltados para o segmento de TV por assinatura, destacando-se a *Revista Pay-TV*.

Antes de se apresentarem as discussões sobre o modelo, foram explicadas as tecnologias envolvidas, o papel da agência reguladora e os principais participantes do mercado, além de alguns dados sobre a penetração do serviço no Brasil e em alguns países e a participação no mercado das principais operadoras brasileiras.

Com o intuito de melhor caracterizar a indústria, o presente trabalho fez uso do estudo de Porter (1991), que desenvolve uma metodologia para analisar as perspectivas de rentabilidade a longo prazo da indústria de TV por assinatura, desagregada a fim de que se possa entender os mecanismos de sua sobrevivência. No Capítulo 1, Porter sintetiza o método que denomina como “as cinco forças competitivas”. De maneira a explicitar a forma como se utilizou o método Porter, tratou-se de aplicá-lo à indústria de TV por assinatura do Brasil. O autor deixa claro que a concorrência não é uma questão de má sorte, mas faz parte do negócio, podendo ajudar determinadas empresas a introduzir inovações tecnológicas e organizacionais.

**Figura 8**  
**As Forças Competitivas de Porter**



Sua metodologia propõe um posicionamento nas cinco forças competitivas de maneira que elas afetem o negócio com a menor intensidade possível, ou que influenciem positivamente a empresa. Como as forças atuam tanto para a empresa como para os seus concorrentes, a idéia principal é analisá-las em profundidade a ponto de conhecer suas fontes. O que move a metodologia de Porter é a análise estrutural da indústria, e com isso se torna possível formular uma boa estratégia competitiva.

Para tanto, o autor afirma ser necessário prever o curso provável da evolução da indústria. Assim, apresenta-se a hipótese de que uma indústria atravessa várias fases, ou seja: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Conclui-se, então, que o setor de TV por assinatura encontra-se em fase de crescimento, já tendo passado pelo estágio de introdução, quando o produto é lançado no mercado.

Entretanto, como Porter definiu a sua metodologia para indústrias consideradas “maduras”, quando se supõe que todos os elementos da cadeia produtiva já estão bem estruturados, percebe-se, no caso do setor de TV paga, que existem limitações em sua aplicação. Apesar disso, adotou-se a sua metodologia porque, de maneira geral, auxilia a traçar o perfil de uma indústria. Além disso, qualquer produto e/ou serviço pode ser analisado com esse método, o que torna fácil a sua aplicação.

Para priorizar as forças que impedem o crescimento do setor de TV por assinatura, utilizou-se como ferramenta de melhoria de processo a matriz GUT [Lima (2002)], cujo objetivo é estratificar, sendo necessário, para tanto, saber as ações que devem ser implementadas para melhorar um determinado processo. Assim, essa técnica permite transformar dados qualitativos em quantitativos, facilitando uma posterior estratificação. A matriz analisa os seguintes fatores:

- G – gravidade:
  - a) qual o impacto sobre os membros e resultados;
  - b) que efeitos surgirão a longo prazo, se a causa não for corrigida; e
  - c) qual a gravidade do problema.
- U – urgência:
  - a) qual a urgência de se eliminar a causa; e
  - b) qual o tempo disponível para resolver o problema.
- T – tendência:
  - a) será que o problema se tornará progressivamente maior;
  - b) qual a tendência da causa e de seu potencial de aumentar o problema; e
  - c) qual a tendência.

Baseando-se nesses princípios, a matriz GUT permite a definição da priorização das forças que agem no setor de TV por assinatura. Na Tabela 16, são apresentadas as pontuações para cada item da matriz.

**Tabela 16**  
**Matriz GUT**

Pontos	G <i>Conseqüência se Nada For Feito</i>	U <i>Prazo para Tomada de Ação</i>	T <i>Proporção do Problema no Futuro</i>
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

Fonte: Lima (2002).

## **5. Metodologia**

A primeira etapa do planejamento de pesquisa foi o levantamento das dificuldades enfrentadas pelo setor de TV por assinatura, seguida da estruturação das questões correspondentes. Em etapa posterior, definiram-se os objetivos a serem alcançados com a devida investigação, cujo escopo foi a análise estratégica

---

do setor no âmbito nacional e internacional, assim como a avaliação do modelo de negócio a ser adotado, sob o ponto de vista empresarial.

Para definir o método a ser adotado, classificou-se a pesquisa quanto aos objetivos e métodos de procedimento a serem utilizados. Segundo Gil (1998), as pesquisas podem ser classificadas, de acordo com o objetivo, em três grandes grupos:

- pesquisas exploratórias: têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, podendo-se dizer que elas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições;
- pesquisas descritivas: têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer relações entre variáveis; e
- pesquisas explicativas: têm como preocupação central identificar os fatores que determinam (ou contribuem para) a ocorrência dos fenômenos, sendo o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão das coisas.

Entre os possíveis métodos de procedimento, conforme Gil (1998), podem-ser citados os seguintes:

- pesquisa bibliográfica: desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos;
- pesquisa documental: assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém se vale de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, tais como arquivos de órgãos públicos e instituições privadas;
- pesquisa experimental: consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definir as formas de controle e observação dos efeitos que a variável produz no objeto, estudo este mais recomendável nos casos em que há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado;
- levantamento: caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer; e
- estudo de caso: é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

---

A pesquisa, de acordo com o objetivo proposto, tende a ser classificada como exploratória, a partir do levantamento de questões e da construção do cenário atual da indústria.

O principal suporte para o desenvolvimento do trabalho, segundo os métodos de procedimento supramencionados, foi a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica, entretanto, foi utilizada na fundamentação teórica dos principais alicerces da investigação.

Segundo Kotler (1995), o plano de pesquisa exige o levantamento dos seguintes dados: primários, que são informações originais reunidas com propósito específico; secundários, que são informações já existentes em algum lugar, coletadas com outro propósito; ou ambos. No presente projeto, foram utilizados dados secundários, face à sua pronta disponibilidade. Na coleta, efetuou-se contato com empresas do setor de TV por assinatura, com a associação de classe ABTA e com instituições de fomento, através de entrevistas estruturadas, assim como visita a uma das empresas do setor que detém, atualmente, índices crescentes de participação no mercado nacional, possibilitando o entendimento da caracterização de uma operadora de TV por assinatura no que tange à tecnologia envolvida.

Procedeu-se, em seguida, à análise dos dados, avaliando-se tanto as variáveis qualitativas como as quantitativas obtidas na fase anterior. Dessa forma, com os conhecimentos adquiridos e acumulados ao longo do curso de graduação em Engenharia de Produção, foi possível levantar as diversas discussões em torno do mercado de TV por assinatura e ponderar a respeito de uma estruturação industrial que reflita tanto os anseios empresariais quanto dos clientes.

## **6. Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **6.1. Síntese do Debate**

As autoras do presente trabalho realizaram, ao longo dos meses de dezembro de 2002 e janeiro de 2003, quatro entrevistas com representantes de instituições ligadas diretamente ou indiretamente ao setor de TV por assinatura.<sup>2</sup> Os quatro entrevistados foram: Sr. Marcos Vinícius Del Nero, diretor de *Marketing* e Relações Institucionais da operadora TV Cidade, afiliada da Net Brasil, e diretor de *Marketing* da ABTA; Sr. Alexandre Annenberg, diretor-executivo da ABTA; Sr. Pedro Garcia, gerente de Programação da Globosat Canais, produtora de conteúdo que vende sua

---

<sup>2</sup> A íntegra das entrevistas pode ser conferida no final deste trabalho, no Apêndice (Seção A.2).

---

programação exclusivamente à Net Brasil; e Sr. Alan Adolfo Fischler, gerente-executivo de Telecomunicações do BNDES.

Com o objetivo de sintetizar os pontos mais importantes das entrevistas e comparar as opiniões, organizou-se a discussão nos seguintes tópicos:

- **Força da Indústria de Equipamentos**

- **Marcus Vinícius** – Devido à baixa penetração do serviço de TV paga no país, o Brasil não exerce atratividade para a indústria de equipamentos. A padronização poderia ser uma saída, bem como a introdução da TV digital.
- **Alexandre Annenberg** – No Brasil, não há força da indústria de equipamentos, pois esse setor é inexistente em nível nacional, ou seja, todos os equipamentos são importados. A TV digital pode ser uma oportunidade.
- **Pedro Garcia** – Grande parte dos equipamentos é importada, o que enfraquece o poder de negociação dos fornecedores.
- **Alan Fischler** – A força dessa indústria é baixa, pois as empresas do setor são praticamente inexistentes no Brasil, devido à falta de padronização. Talvez um ponto atrativo seja a TV digital.

- **Soluções para o Problema do *Overbuilding***

- **Marcus Vinícius** – É um problema difícil de ser resolvido porque passa pela estratégia comercial de cada operadora. Uma das soluções seria um acordo operacional, em que pelo mesmo cabo duas operadoras pudessem operar, compartilhando não só a rede, mas também a manutenção. Uma outra solução um pouco mais difícil de se implementar seria a adoção de uma infra-estrutura única, comum a todos os serviços de telecomunicações (telefonia celular, telefonia fixa e TV por assinatura, entre outros).
- **Alexandre Annenberg** – O *overbuilding* poderia ser resolvido com duas medidas: desvinculação do serviço a ser prestado da tecnologia empregada e criação de uma empresa que unificasse a infra-estrutura existente.
- **Pedro Garcia** – As operadoras devem se unir e dividir o mercado. Nesse momento, o importante é fortalecer a indústria e o produto (TV por assinatura) para que, no futuro, seja possível incrementar a concorrência entre as operações.
- **Alan Fischler** – No aspecto técnico, é um problema, pois há o desperdício de infra-estrutura. A resolução seria o

---

compartilhamento da rede. Entretanto, essa rede ainda se configura uma barreira de entrada e diferencial competitivo para determinadas operadoras. Soluções como a troca de licenças e a aquisição de empresas devem acontecer naturalmente. Outro aspecto importante é a existência de grande número de operadoras de cabo e MMDS em algumas localidades. A relação é errônea, ou seja, o MMDS não deveria ser um concorrente mas um complemento do cabo, sendo uma opção nas localidades onde há inviabilidade econômica do mesmo.

- **Solução para o Problema da Exclusividade**

- **Marcus Vinícius** – A disponibilidade da programação deveria ser comum. O entrevistado não é a favor, por exemplo, da exclusividade do futebol e de eventos que não fazem parte da produção de um determinado canal. Segundo o entrevistado, o Campeonato Brasileiro deveria ser disponibilizado para todas as operadoras. A exclusividade de conteúdo não é um problema, é uma questão estratégica (exemplo: a exclusividade do Telecine para a Net Brasil).
- **Alexandre Annenberg** – A exclusividade, em si, não é um problema, é um diferencial competitivo. A resolução do problema do *overbuilding* pode desencadear na revisão do conceito de exclusividade. A escolha dos canais é a verdadeira concorrência.
- **Pedro Garcia** – Depende de boa vontade e renegociações, já que atualmente muitos contratos e acordos estão vinculados à exclusividade de distribuição e programação, dentre outros fatores. O momento é favorável à união de todos os *players* com o intuito de fornecer alto valor do produto ao consumidor.
- **Alan Fischler** – O modelo de negócios criado na implantação da TV por assinatura foi concebido pela existência da exclusividade de programação. A exclusividade tenderá a acabar ou a diminuir naturalmente, juntamente com o *overbuilding*. Idealmente, a exclusividade deveria acabar para que todos os assinantes pudessem ter acesso a toda a programação. Entretanto, a questão da abertura de pacotes de programação não é fácil de se resolver.

- **Modelo de Negócios Proposto pela ABTA**

- **Marcus Vinícius** – o modelo é utópico, porém com alguns itens tangíveis. O modelo tornou-se guia para se pensar nacionalmente sobre o produto TV por assinatura.

- 
- **Alexandre Annenberg** – (não houve esse questionamento para este entrevistado).
  - **Pedro Garcia** – Os dois itens que abordam a eliminação do *overbuilding* e o novo modelo de programação serão os pontos iniciais para a reestruturação do setor.
  - **Alan Fischler** – O grande mérito da proposta é a discussão dos problemas. Por se tratar de propostas conflitantes com interesses de alguns integrantes da cadeia produtiva, não será possível implementar todos os pontos tratados. Entretanto, alguns itens serão postos em prática naturalmente.
- **TV Digital via Terrestre**
    - **Marcus Vinícius** – Não acredito que o cabo e o MMDS terão a exclusividade no fornecimento da infra-estrutura para transmitir a TV digital. As TVs abertas são muito fortes e, além disso, o cabo não atinge 100% da população.
    - **Alexandre Annenberg** – Os investimentos necessários à implantação da TV digital no Brasil devem ser feitos com prudência, pois, afinal, a penetração será lenta e gradual, devido, principalmente, às restrições de renda do mercado consumidor. Com a infra-estrutura do cabo, será possível eliminar alguns investimentos (torres e antenas, entre outros) e atingir os usuários de maior poder aquisitivo.
    - **Pedro Garcia** – A TV digital é mais um avanço que o setor de comunicação vai ter que enfrentar, e todos os envolvidos irão encontrar novas posições. Assim, o modelo vai se ajustando.
    - **Alan Fischler** – A proposta tem um aspecto lógico, pois há redução de investimentos. Entretanto, haverá a criação de reserva de mercado para um número determinado de operadoras em detrimento de outras.

Os entrevistados concordaram com vários itens relacionados ao modelo de negócios proposto pela ABTA. A importância dessa discussão foi unânime, na medida em que ajuda as empresas do setor a se preocupar, em nível nacional, com o produto que estão comercializando. Os pontos de discordância referem-se, basicamente, ao meio de implantação da TV digital, apesar de a questão técnica ser favorável ao que deseja o modelo, ou seja, o aproveitamento da infra-estrutura de cabo e MMDS. Porém, a escolha de apenas um grupo de tecnologia gera uma certa proteção que, no futuro, pode ser prejudicial. Além disso, com a introdução da TV digital, será possível, através de incentivos

---

governamentais, oferecer às classes menos favorecidas programas sociais com algum tipo de interatividade que auxiliará na educação dessa massa da população tão carente de programação desse nível.

## **6.2. As Cinco Forças Competitivas**

O método das cinco forças baseia-se no princípio de que uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo-se atribuir maior ou menor importância quanto às perspectivas de lucro, de acordo com as circunstâncias particulares.

A formulação da estratégia seria subordinada à predominância de uma ou mais forças competitivas. O pior ou o melhor cenário, dependendo do ponto de vista de quem observa, é verificado quando há “concorrência perfeita”, em um contexto em que não ocorrem barreiras de entrada, a rivalidade é desenfreada entre as empresas, que são semelhantes, e não existe poder de negociação, nem dos fornecedores, nem dos clientes.

### **6.2.1. Entrantes Potenciais**

Na indústria de TV por assinatura, a entrada de novos concorrentes (novas operadoras) pode ocorrer devido à falta de restrição pela Anatel na concessão de licenças para o serviço. Entretanto, a barreira de entrada é alta, pois há necessidade de altos investimentos, qualquer que seja a tecnologia envolvida, além do custo de legenda, ou seja, o custo de empacotamento dos canais. A Anatel permite o compartilhamento de infra-estrutura, mas o setor ainda não está aberto para essa opção, pois muitas vezes considera sua rede estratégica, ou simplesmente não faz o compartilhamento com um concorrente. Dentre as principais ameaças de entrada, podem ser destacadas as seguintes:

- fusões e aquisições;
- troca de concessões (*swaps* de licenças); e
- novas licenças por parte da Anatel.

### **6.2.2. Fornecedores**

Os fornecedores dessa indústria são basicamente os programadores e a indústria de equipamentos (cabos ópticos, TAPs, satélites, antenas, *decoders*, entre outros). Os fornecedores de equipamento para o setor de TV por assinatura possuem pouca representatividade no Brasil, devido à baixa atratividade do mer-

---

cado consumidor, e seu poder de negociação, por esse motivo, não é considerado preocupante, pelo menos comparativamente aos fornecedores de conteúdo. Já os programadores são muito “fortes”, pois não são apenas os nacionais, como a Globosat, mas também os grandes provedores de conteúdo americanos e europeus. Seu poder de negociação é muito elevado, caracterizado por negociações de contrato desfavoráveis para as operadoras, como custo em moeda estrangeira e pacotes fechados de canais. Há razões para que isso aconteça. O contrato é vinculado ao dólar porque os custos de programação também são em dólar, o que dificulta as operadoras brasileiras, devido ao impedimento mercadológico de atrelar suas receitas em moeda estrangeira.

Os programadores muitas vezes são intermediários entre os canais e as operadoras. Por isso, em certos casos, não há como negociar determinados pontos, como, por exemplo, a questão dos pacotes fechados de canais. Um canal como o Fox, por exemplo, só o comercializa juntamente com o Fox Kids e algum outro canal pouco atrativo. O intermediário compra o pacote e o revende às operadoras, que também são “obrigadas” a repassar aos assinantes.

O poder dos fornecedores vem afetando sobremaneira as operadoras brasileiras. Por isso, já existem discussões para uma negociação mais flexível. A NeoTV, associação das operadoras independentes que negocia com as programadoras, já possui contratos em reais.

Essa é uma das forças que mais ameaça a rentabilidade do setor, fazendo parte de uma das teses de mudança proposta no Modelo de Negócios da ABTA, discutido na Seção 3 do presente trabalho.

### **6.2.3. Substitutos**

Os principais produtos substitutos considerados para a indústria de TV por assinatura são:

- TV aberta;
- cinemas;
- DVD e videocassete; e
- mídia impressa.

A TV aberta pode ser considerada ainda um substituto muito forte, pois muitas vezes os clientes potenciais relutam em comprar um serviço de TV por assinatura por acreditar no bom atendimento dos canais abertos. As operadoras de cabo já pos-

---

suem pacotes cuja oferta é apenas de canais abertos, melhorando a qualidade da imagem.

O cinema, o DVD e o videocassete possuem, basicamente, a mesma força e atualmente são considerados, para a indústria de TV por assinatura, produtos complementares, pois os assinantes não podem escolher a programação, limitando-se a comprar pacotes de canais. Caso pudessem escolher, muitas vezes poderiam retirar do *line-up* alguns canais de filmes pouco atrativos e passar a ser sócios de alguma locadora. Apesar de favorecer os clientes, a escolha da programação pode não melhorar a situação das operadoras, pois os atuais assinantes poderiam retirar vários canais e, portanto, pagar menos, ou clientes potenciais poderiam assinar apenas os canais que desejassem, aumentando sua base de clientes, porém reduzindo suas receitas.

A mídia impressa é a segmentação que existe nas revistas, podendo ser considerada um produto substituto, porém de pouca força, pois não configura o desejo de uma família, como a TV paga, mas sim o desejo individual. Portanto, para satisfazer uma família, por exemplo, de quatro pessoas, com dois jovens e os pais, seriam necessárias assinaturas de três ou quatro revistas. Já na TV por assinatura o modelo é de segmentação, e por isso não seria interessante à família desistir do serviço pela assinatura de revistas, salvo por problemas financeiros que impossibilitassem o pagamento.

#### **6.2.4. Compradores**

As operadoras, atualmente, não podem baixar seus preços devido ao alto custo de seu produto, o que dificulta uma solução menos radical, a não ser o desligamento do assinante caso se sinta prejudicado.

Os assinantes não têm flexibilidade para escolher os canais que desejam, possuindo apenas duas saídas: continuar ou se desligar do serviço. Para as operadoras e demais participantes da cadeia produtiva do setor, essa situação não é confortável, sendo preocupação máxima a questão do poder de negociação dos compradores.

#### **6.2.5. Concorrentes na Indústria**

Podem-ser destacadas duas formas de concorrência: pela programação e pela tecnologia.

No início da indústria no Brasil, a aquisição de licenças era feita para qualquer localidade, sem restrição, e com isso duas ou até três operadoras – das três principais tecnologias existentes (cabo, DTH e MMDS) – entraram no mesmo mercado. A única

---

**Tabela 17**  
**Número de Operadoras Existentes nos Municípios**

<i>Município</i>	<i>MMDS</i>	<i>Cabo</i>
Belo Horizonte	1	2
Curitiba	2	2
Florianópolis	1	2
Fortaleza	1	1
Porto Alegre	2	1
Rio de Janeiro	1	1
Salvador	1	1
São Paulo	1	2
Vitória	1	1

Fonte: Revista Teletime (2002).

diferenciação possível era a programação. Surgiu então a idéia da exclusividade, e com ela as operadoras vinculadas à Net Brasil recebem determinados canais que a TVA não recebe, e vice-versa (exemplo: canal Telecine – Net Brasil; e canal HBO – TVA).

A concorrência também pode ser caracterizada, em segundo plano, pela tecnologia. Em determinadas localidades existe o problema do *overbuilding*, tornando a competição mais acirrada. No Congresso da ABTA, realizado em outubro de 2002, a TVA denominou o problema de *overcompetition*. Na cidade de São Paulo, por exemplo, existem duas operadoras de cabo e uma de MMDS, além das operadoras de DTH [Revista Teletime (2002)]. O mercado não suporta tantos competidores, pois as classes-alvo (A e B) envolvem poucas famílias. Com a convergência dos serviços de telecomunicações, uma empresa de cabo que não tenha uma rede bidirecional, ou seja, que permita a comunicação assinante-operadora-assinante via *decoder*, acaba perdendo seu cliente para as operadoras de DTH, que já são digitais e possibilitam essa interatividade.

Nos Estados Unidos, a competição é apenas pela tecnologia, pois o conteúdo das operadoras é o mesmo. O início da indústria americana foi marcado pela presença de apenas uma operadora por localidade. Com isso, não havia a necessidade de exclusividade, facilitando uma negociação mais favorável às operadoras, que, juntas, compravam os canais ofertados pelos programadores a preços mais competitivos. Depois, com a entrada de outros concorrentes na indústria, a tecnologia passou a ser o item que distingue as operadoras.

### 6.3. Identificação dos Pontos Críticos para Encaminhamento de uma Agenda em TV por Assinatura: Uma Aplicação do Modelo Porter e da Matriz GUT

Na Tabela 18, observa-se a matriz de priorização com as forças competitivas do setor. Segundo a técnica GUT, os entraves do setor devem ser resolvidos de acordo com as maiores pontuações obtidas na matriz. A técnica não exclui as forças que obtiveram baixa pontuação, apenas prioriza de forma a resolver as questões mais urgentes, e que causam maiores danos a curto prazo. Conforme a tabela, as maiores pontuações dentro do conjunto das cinco forças competitivas de Porter (1991) são:

- **100 Pontos - Contratos em Dólar (Fornecedores)**

Apesar de a NeoTV anunciar que alguns de seus contratos estão sendo negociados em reais, o cerne da questão é que se fixa uma cotação e se passa a trabalhar com a moeda em real. Contudo, a fixação dessa cotação causa problemas, pois operando na faixa dos R\$ 3,50/US\$ 1, conforme estimado pelo setor em dezembro de 2002, a taxa de câmbio já está além daquela vislumbrada nos planos de negócio das empresas. As dívidas da maioria das empresas do setor são em dólar, levando muitas delas a não cumprir seus compromissos financeiros. A solução, entretanto, não é simples, visto que as programadoras também pos-

**Tabela 18**  
**Matriz GUT do Setor de TV por Assinatura**

<i>Forças</i>	<i>G</i>	<i>U</i>	<i>T</i>	<i>G x U x T</i>
<b>Entrantes Potenciais</b>				
Fusões e Aquisições	4	4	4	64
Troca de Concessões (Swaps de Licença)	3	3	3	27
Controle de Novas Licenças pela Anatel	4	3	2	24
<b>Fornecedores</b>				
Contratos em Dólar	4	5	5	100
Pacotes Fechados de Canais	4	4	3	48
Custo dos Equipamentos	2	2	2	8
Falta de padronização	2	2	2	8
<b>Substitutos</b>				
TV Aberta				
Cinemas	3	2	2	12
DVD e Vídeo				
Mídia Impressa				
<b>Compradores</b>				
Poder de Barganha dos Assinantes	5	5	4	100
<b>Concorrentes</b>				
Exclusividade	4	4	3	48
<i>Overbuilding</i>	4	4	4	64

Fonte: *Elaboração própria.*

---

suem custos em dólar, com a compra de canais importados. Apesar disso, tanto as operadoras quanto as programadoras devem discutir como parceiras no negócio, pois há uma relação de interdependência entre elas muito forte.

- **100 Pontos - Poder de Barganha dos Assinantes (Compradores)**

Essa força deve ser bastante considerada, pois os assinantes não possuem muitas saídas: ou pagam os valores estipulados pelas operadoras, ou então pedem o desligamento do serviço, o que é prejudicial para elas. Na conjuntura econômica que o Brasil vive atualmente, com taxa básica de juros em 25% - segundo a reunião do Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil realizada em 18.12.02, a última de 2002 -, a população, mesmo as famílias das classes mais favorecidas, está priorizando seus gastos. A inflação de novembro de 2002, segundo o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), foi de 3,02%, acumulando variação de 10,22% no ano (Ata do Copom, 2002). Portanto, os assinantes, devido à falta da possibilidade de negociação quanto ao *line-up* das operadoras, não têm outra escolha senão pedir o desligamento, caso necessitem reduzir suas despesas mensais.

- **64 Pontos - *Overbuilding* (Concorrentes)**

O problema do *overbuilding* deve ser tratado com urgência, visto que a amortização do investimento ainda deve demorar, principalmente pela baixa penetração do serviço, além dos altos custos de manutenção da rede. A solução seria o compartilhamento da rede com as operadoras já existentes ou com as operadoras dos serviços de telefonia fixa, que estão com dificuldades semelhantes quanto ao retorno dos investimentos.

- **64 Pontos - Fusões e Aquisições (Entrantes Potenciais)**

Segundo a Anatel, existem 180 operadoras (112 de cabo, 31 de MMDS, 21 de TVA, cinco de cabo e MMDS, uma de MMDS e TVA e 10 de DTH). Para um mercado pouco competitivo e de baixo crescimento percentual, esperava-se que as empresas poderiam se unir a fim de formar sinergias, não só em tecnologia, mas também operacionalmente.

- **12 Pontos - Substitutos**

A força dos substitutos poderia ser mais firme. Para algumas pessoas, o vídeo ou o DVD são substitutos porque elas só querem assistir a filmes e, como não é possível assinar apenas um canal, preferem não incluir o gasto mensal da TV por assinatura em seu orçamento. Entretanto, para outros especialistas, esses produtos são considerados complementares, pois, apesar de possuírem canais de filmes, eles nem sempre agradam e, com

---

isso, os consumidores continuam a optar pelo aluguel de filmes na locadora e pela ida aos cinemas.

No caso da TV aberta, a questão é mais delicada, porque as pessoas percebem o valor de seus canais no Brasil (diferentemente do que acontece em outros países).

Essa força obteve pontuação baixa em relação às outras aqui descritas porque, como mencionado anteriormente, existem dois lados da questão, pois a operadora, se pudesse abrir seus canais e formar  $n$  pacotes, tanto poderia ganhar assinantes quanto perder receitas. Por isso, essa força não é das mais graves e urgentes a curto prazo.

#### **6.4. O Futuro da TV por Assinatura no Brasil**

A criação da indústria de TV por assinatura nos Estados Unidos partiu de um determinado pressuposto que fez com que as empresas de TV aberta, apesar de conscientes da riqueza do mercado, percebessem os limites de sua expansão. Nesse cenário, era preciso rever os conceitos da cadeia de negócios formada por uma empresa de TV e colocar o foco no telespectador, no sentido de dar maior destaque à sua posição, aos seus desejos e necessidades.

Foi necessário criar a nova concepção de TV, na qual a idéia do *broadcasting* deu surgimento à filosofia do *narrowcasting*. O telespectador deixa de lado a passividade de receptor, a custo zero, de programas nos aparelhos de TV, para adquirir uma posição ativa de assistir a uma programação direcionada aos seus interesses. Mas para isso teria que pagar um preço.

Assim, as empresas de TV por assinatura americanas não desvirtuaram o seu foco. Em outras palavras, se a grande massa de telespectadores das TVs abertas era formada por pessoas das classes B e C, essas empresas foram coerentes em concentrar estrategicamente seus esforços nesse público. Nesse novo cenário, era preciso ter volume para obter um significativo ganho de escala.

O modelo brasileiro, por sua vez, copiou inicialmente a idéia original americana. Entretanto, cometeu um equívoco ao não direcionar os seus esforços para a grande massa de telespectadores da TV aberta, na qual o perfil do público era formado por pessoas da classe C, enquanto nas TVs fechadas os assinantes eram representados por pessoas das classes A e B. Essa estratégia, que se mantém até os dias atuais, conduziu à elitização no processo de formação das TVs por assinatura no Brasil.

Nesse particular, não há que se falar em elitização do modelo, mas em sua segmentação. conceito que significa a divisão

---

do todo em partes, sem a exclusão de nenhuma delas. A segmentação permite o desenvolvimento do produto certo, com preço justo em relação à concorrência, canais de distribuição e propaganda para atingir o mercado de maneira correta e eficiente. A abordagem deixa de ser pulverizada e passa a ser direcionada, com uma visão voltada para o cliente, tendo a empresa que adaptar seu produto e/ou programa de *marketing* às necessidades de um consumidor ou um grupo de consumidores [Leal (2002)].

E talvez seja essa a segunda distorção do modelo brasileiro de TV por assinatura. É possível entender os motivos que levaram as TVs pagas a adotar essa estratégia. Envolvidas com a necessidade de implantar rapidamente a operação no país, face ao custo de oportunidade e aos altos investimentos exigidos, as operadoras concentraram todas as atenções nas atividades de implantação, como a colocação dos cabos e a instalação nas residências dos assinantes, deixando para um segundo plano a atividade de formatação e desenvolvimento dos canais em si, tecnicamente chamados de programadores. Essa tática era possível porque, de um lado, havia no mercado *know-how* e programação de qualidade capazes de formar vários canais e, de outro, um telespectador ávido por assistir a algo diferente do veiculado nas TVs abertas e que recebia com plena satisfação essa novidade.

Esse movimento fez sentido no passado por uma questão de enquadramento dos envolvidos na cadeia produtiva do setor no cenário nacional e de ajuste à proposta original das TVs fechadas. Hoje, entretanto, os passos devem ser revistos, para que não se perpetuem as distorções existentes no setor.

Na realidade, o cliente, na tentativa de se entreter a qualquer custo, justificar o plano de assinatura pago ou, simplesmente, fugir das TVs abertas, navega com seu controle remoto de forma aleatória em busca de um pouso. Ele se tranqüiliza e se justifica ao encontrar um bom programa naquele momento, mas na maioria das vezes esse exercício foi muito mais um ato de sorte do que uma escolha predeterminada. E a cada dia essa mesma rotina tende a se repetir. As empresas de TV por assinatura devem voltar-se para essa questão, na tentativa de justificar a sua existência e resgatar o seu princípio básico: um serviço que dê uma sensação de personalização e qualidade ao consumidor/assinante.

É preciso adotar campanhas na tentativa de mostrar ao assinante a função e a responsabilidade de cada um dos segmentos da cadeia produtiva do setor. O assinante não será fiel a quem não conhece, ou melhor, a quem não consegue saber a sua real situação no contexto. É importante lembrar que um consumidor não é fiel a um produto, mas a uma marca. Da mesma forma, um assinante de TV paga não deve manter fidelidade a uma progra-

---

mação de filmes, mas a um canal específico direcionado a exibir filmes.

É preciso lembrar que, ao inaugurarem o mercado no Brasil, as operadoras utilizaram uma estratégia de *marketing* indiferenciado, decidindo ignorar as diferenças entre os vários segmentos do mercado, e se apresentaram com uma única oferta: multiplicidade de canais. Nessa competição, venceria a empresa que ofertasse o maior número de canais. Agora, com maior consciência da situação, as TVs por assinatura devem buscar uma estratégia de *marketing* diferenciado, na qual se decide atingir vários segmentos do mercado e são projetadas ofertas separadas para cada um deles, com uma visão mais voltada para a qualidade e a satisfação do desejo do consumidor. Com essa estratégia, busca-se uma posição mais segura em cada segmento do mercado, fortalecendo a identificação da marca junto aos clientes.

## **7. Conclusão**

O presente trabalho propôs-se a definir o setor de TV por assinatura para, assim, permitir a organização das discussões e estabelecer prioridades em torno das causas de um desempenho considerado não satisfatório.

A indústria de TV por assinatura pressupõe uma nova concepção de TV, na qual a filosofia de livre acesso da TV aberta originou a idéia de uma transmissão segmentada.

O Brasil, assim como a América Latina em geral, pode ser considerado um mercado potencial para essa indústria, ao contrário de alguns países, como os Estados Unidos, considerados mercados “maduros”. Entretanto, observa-se que, nos países latino-americanos, o crescimento da taxa de penetração da TV por assinatura está fortemente relacionado à renda da população.

Assim, percebe-se no país uma certa estagnação da base de assinantes da TV paga nos últimos anos. As grandes operadoras da indústria perdem, cada vez mais, seus clientes, enquanto as novas operadoras e as operações de DTH conquistam mercados afastados das grandes metrópoles.

As operadoras de TV por assinatura estão oferecendo pacotes de canais a preços que consumidores considerados potenciais não estão dispostos a pagar. Isso justifica o predomínio de assinantes nas classes A e B da população do país, principalmente nas grandes metrópoles, e a baixa taxa de penetração nas famílias de classe C. Esse é o desafio que algumas empresas do setor estão se propondo a enfrentar, tendo em vista que vislum-

---

bram, nessa classe de renda, um mercado potencial capaz de reaquecer a indústria.

Entretanto, se for considerada a capacidade de consumo da população, o custo de uma assinatura de TV parece ser muito alto em relação à renda média de uma família classe C. Esse foi um dos fatores que motivaram a proposta apresentada em 2002, pela ABTA, de um Novo Modelo de Negócios para o setor de TV por assinatura brasileiro.

Outro ponto decisivo para a proposta desse novo modelo foi o problema da baixa penetração do serviço no país, quando comparada à de outros mercados mundiais. A competição intensiva de tecnologias (gerando *overbuilding* em algumas regiões), a intensa carga tributária que incide sobre o setor, os contratos de programação em dólar (contrapondo-se às receitas em reais), a questão da exclusividade de canais, o baixo poder de negociação das operadoras frente aos programadores e fornecedores e as fontes de financiamento cada vez mais escassas são fatores que dificultam a maximização de mercados potenciais da indústria, que, apesar de sua grande infra-estrutura, considerada a maior rede de acesso do país, ainda não conseguiu se posicionar efetivamente no setor de telecomunicações brasileiro.

A proposta da ABTA prevê a resolução de grande parte desses fatores, porém sua fundamentação parece não encontrar espaço dentro do cenário em que a indústria vive hoje, uma vez que ainda existem muitas divergências entre os elementos de sua cadeia produtiva.

Atualmente, percebe-se que um novo cenário está sendo planejado com cautela para que possa ser implementado em concordância com as novas exigências do mercado de TV paga. As legislações que regulamentam a indústria estão passando por um período de muitas propostas e mudanças, de forma a torná-las mais avançadas e flexíveis. Além disso, tendo em vista a crescente necessidade de aumentarem suas receitas, as operadoras de TV por assinatura estão, aos poucos, entrando em novos negócios, oferecendo serviços que vão desde a telemetria até a internet em banda larga via *cable modem*.

A análise do setor pelas autoras do presente trabalho mostrou que a compra de programação em dólar, tendo em vista as elevadas taxas de câmbio a que o país tem estado exposto no último ano, e a competição excessiva são os problemas mais graves e urgentes a serem resolvidos a curto prazo. As entrevistas realizadas com especialistas da indústria e alguns de seus integrantes reafirmaram os resultados obtidos.

Entretanto, devido aos interesses divergentes envolvidos na resolução desses “entraves”, muitos debates e propostas ainda surgirão entre os representantes do setor. A indústria de TV por

---

assinatura ainda é muito incipiente no Brasil, mas com o tempo é sabido que os segmentos da cadeia entenderão que é preciso estabelecer parcerias entre si, a fim de tomar medidas para a sobrevivência do negócio, mesmo que, para tanto, alguns interesses individuais de curto prazo sejam prejudicados. Só resta saber se isso ocorrerá em horizonte de tempo compatível com o fôlego econômico-financeiro do setor.

O presente trabalho pôde mostrar aos leitores que o primeiro passo já foi dado, com as discussões em torno do Novo Modelo de Negócios proposto pela ABTA. Caberá agora ao próprio setor estruturar o futuro da TV por assinatura no Brasil.

## **Apêndice**

### **A.1. Glossário**

Alguns termos, face ao seu constante uso durante todo o trabalho, merecem atenção especial:

- *Broadcasting* – Radiodifusão em canais abertos, de livre acesso ao público.
- *Churn rate* – Percentual de assinantes que se desligam ou são desligados da rede por desistência do serviço ou falta de pagamento.
- *Cluster* – Segmentos da cadeia de produção concentrados em determinados locais. Denominam-se “arranjos locais”.
- *Download* – Transferência de um arquivo de um computador remoto para um computador local.
- *Downstream* – Sinal que vai do *head-end* [ver] até o assinante.
- *Early adopters* – Usuários iniciais de qualquer das tecnologias de TV por assinatura. Geralmente, são famílias de classes mais favorecidas da população.
- Empresas “espelinho” – Empresas que adquiriram licenças (autorizações), outorgadas pela Anatel, para operar telefonia fixa em municípios onde não houve interesse por parte das empresas “espelho” [ver] para operar. Ao todo, são 21 empresas. Porém, atualmente, apenas duas encontram-se em operação.

- 
- Empresas “espelho” – Empresas que receberam autorização da Anatel mediante leilão para operar com telefonia fixa na região ocupada pelas *incumbents* [ver]. No total, são três: Vésper S.A. (espelho da Telemar, ou seja, opera como concorrente da Telemar), Global Village Telecom (espelho da Brasil Telecom) e Vésper São Paulo S.A. (espelho da Telefônica).
  - *Front end* – Comanda um terminal *set top box* [ver] através de *software*, diferenciando-se pela tecnologia de distribuição do sinal.
  - *Head-end* – Central de recepção, processamento, geração e retransmissão do sinal para os assinantes de TV paga. Termo usado em cabo e na tecnologia MMDS [ver].
  - *Hedge* – Instrumento financeiro cujo objetivo é proteger qualquer outra operação financeira que esteja sendo realizada em paralelo.
  - *Hybrid fiber/coaxial cable* (HFC) – Rede híbrida de fibra óptica e cabo coaxial. É o padrão de rede usado nos sistemas de TV a cabo, no qual o sinal segue em fibras ópticas do *head-end* [ver] até os *hubs* (nós) [ver] e daí seguem por cabos coaxiais até o domicílio dos assinantes.
  - *Hub* – É um *head-end* [ver] secundário que recebe o sinal do cabeçal e o redistribui pelas linhas troncais e linhas alimentadoras.
  - *Incumbents* – Empresas concessionárias provenientes do Sistema Telebrás.
  - Índice Potencial de Consumo (IPC) – Índice calculado pela empresa Target, que mostra a participação de cada localidade no total do consumo nacional.
  - Lei Geral de Telecomunicações (LGT) – Lei 9.472, de 16 de julho de 1997, que criou a Anatel, possibilitou a privatização das empresas do setor e regulamentou os serviços de telecomunicações no Brasil.
  - *Line-up* – Grade de canais distribuídos por uma operadora de TV por assinatura.
  - *Link* – ligação de sinal entre dois pontos.
  - *Market share* – Participação de mercado (em percentual) de uma determinada operadora.
  - *Must carry* – Dispositivo legal que obriga as operadoras de TV a cabo a transportarem os canais abertos (*broad-*

---

cast) e outros canais, também chamado de “venda cascada”.

- *Narrowcasting* – Emissão programada para atingir um grupo demográfico específico.
- Ondas *ultra high frequency* (UHF) – Faixa de frequências entre 300 e 3.000 MHz. A expressão também é usada para designar os canais de televisão do 14 ao 69, que estão nessa faixa.
- Ondas *very high frequency* (VHF) – Faixa de frequências entre 30 e 300 MHz. A expressão também é usada para designar os canais de televisão do 2 ao 13, que estão nessa faixa.
- Outorga – Ato de concessão ou autorização de um serviço. Através de outorga, as áreas dos municípios são licitadas pela Anatel para que se estabeleça uma operação de cabo ou MMDS, sem necessariamente implicar operações ativas.
- *Overbuilding* – Construção de rede sobre outra já existente. Ocorre quando duas operadoras terrestres (cabo e MMDS) concorrem em uma mesma localidade onde há outorga [ver] de TV paga.
- *Overprice* – Preço extra pago pelas operadoras na compra de alguns canais exclusivos de uma programadora de TV aberta ou fechada. Em geral, é cobrado como uma espécie de taxa sobre o preço normal do canal.
- Serviço de Comunicação Eletrônica de Massa por Assinatura (Scema) – Serviços de telecomunicações prestados no âmbito do interesse coletivo, com acesso por assinatura e que possuam simultaneamente as seguintes características: distribuição ou difusão dos sinais ponto-multiponto ou ponto-área; fluxo de sinais predominantemente no sentido prestadora-usuário; conteúdo das transmissões não gerado ou controlado pelo usuário; e escolha do conteúdo das transmissões realizada pela prestadora do serviço.
- Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) – Licença concedida pela Anatel para operar serviço fixo de telecomunicações de interesse coletivo, prestado em âmbito nacional e internacional. Possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia (dados, vídeo, áudio, sons e imagens), utilizando-se quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço.

- 
- *Set top box* (STB) – Termo genérico que denomina o dispositivo de interface entre a rede e o televisor do assinante. Pode ser desde um simples conversor de sinais até um aparelho que, conectado ao televisor e à rede de cabo, permite a convergência de diversos serviços como acesso à internet, *video on demand* [ver], entre outros.
  - *Swap* de licença – Troca de outorgas entre as operadoras de TV por assinatura com o objetivo de obter maior sinergia nas operações de municípios próximos.
  - TAP – Caixas para derivação dos assinantes a partir do cabo principal da operadora. Também chamado de derivador.
  - *Target* – Fatia de mercado pretendida.
  - Taxas de penetração no mercado de TV por assinatura – Relação entre o número de assinantes e os domicílios com TV em uma determinada localidade.
  - Tecnologia a cabo – Sistema em que o sinal de TV gerado no *head-end* [ver] – levado até os domicílios 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, os quais distribuem seus sinais através de ligações – *links* [ver] – via satélite.
  - Tecnologia *direct to home* (DTH) – O sistema DTH permite que o sinal gerado pela operadora seja recebido no domicílio do assinante diretamente do satélite que ela “alimenta”. Para tanto, o assinante deve possuir uma pequena antena parabólica e um decodificador. A operadora, preferencialmente, deve estar instalada em uma região de condições meteorológicas estáveis. O sistema DTH mais antigo, analógico, é comumente chamado de banda C, pois ocupa uma faixa de frequências nessa banda (em torno de 6 GHz para subida e de 4 GHz para descida). Da mesma maneira, o sistema mais moderno, digital, é identificado pela sua faixa de operação, a banda Ku (em torno de 14 GHz para subida e de 12 GHz para descida).
  - Tecnologia *multichannel multipoint distribution service* (MMDS) – No sistema MMDS, o sinal é composto no *head-end* [ver] para possibilitar a sua transmissão até os assinantes através de um sistema de ondas UHF [ver]. Cada assinante possui, obrigatoriamente, uma antena receptora e um aparelho decodificador. A antena do *head-end* deve estar instalada em um lugar alto para que

---

as antenas dos assinantes possam “vê-la”. Da mesma forma que na TV a cabo, o sinal gerado no *head-end* é composto a partir dos sinais recebidos de programadores distantes.

- *Upload* – Transferência de um arquivo de um computador local para um computador remoto.
- *Upstream* – Sinal que vai da casa do assinante até o *head-end*.
- *Video on demand (VOD)* – Serviço interativo em que o assinante escolhe o filme que deseja assistir e a que hora. O sinal vem em compressão digital e permite ao assinante pausar, voltar ou correr o filme como quiser. Também chamado de “locadora virtual”.

## **A.2. Entrevistas**

**Entrevistado:** Alan Adolfo Fischler

**Empresa:** BNDES

**Cargo:** Gerente-Executivo da Gerência de Telecomunicações/Área de Logística e Telecomunicações (Getel/ALT)

**Data:** 18.12.02

### **1. Qual a diferença entre MSOs e franqueadoras?**

O entrevistado não percebeu nenhuma diferença.

### **2. Como é a força da indústria de equipamentos no setor de TV por assinatura (em termos de custo e padronização)?**

Na TV analógica, a questão dos equipamentos, hoje, virou praticamente uma *commoditie* porque você tem basicamente financiamento de cabos: cabos coaxiais, fibras ópticas e os *decoders*. Esses *decoders*, hoje em dia, são praticamente padronizados, e já existem algumas iniciativas de fabricar esses equipamentos no Brasil, mas a maioria ainda era importada até pouco tempo atrás.

**Autoras:** *Isso é um problema, a padronização? Você encara isso como um problema?*

Isso é um problema sim. Eu acho que ele se torna um problema maior na questão da introdução da TV digital. Eu acho que quando acontecer essa introdução, ainda não se tem clareza de quando vai ser, a questão da padronização vai ser muito importante para você criar uma plataforma de fabricação no Brasil com possibilidade de exportação. Vai viabilizar a implantação de fábricas no Brasil, logo necessariamente tem que ser de um padrão que possa ser exportado. Daí as distinções que existem

---

no ministério e em outros órgãos com relação a tentar criar um padrão na América Latina junto com o Brasil. Quer dizer, outros países da América do Sul estão esperando o Brasil definir o padrão pela massa crítica que o país tem, para então definir o padrão também. Isso é interessante para o Brasil, uma vez que se consiga atrair as indústrias para fabricação desses equipamentos aqui e se possa exportar também se não houver um volume suficiente aqui para justificar todo investimento que estiver sendo feito.

**Autoras:** *Então, em plano geral, o impacto que a indústria de equipamentos tem no setor de TV por assinatura é baixo?*

Eu acho que ele é baixo. Você vai ter, antes da questão da TV digital, uma briga de padrões; você tem os três padrões principais brigando para se impor, diversos interesses, e você tem também a questão da plataforma de *software*. A Microsoft, até algum tempo atrás, considerava estratégica a participação dela em empresas de distribuição de TV por assinatura (Net e outras), tanto que a Microsoft tem participações minoritárias em várias empresas operadoras de TV por assinatura no mundo, não só no Brasil, porque ela via nisso uma oportunidade de difundir seu padrão de plataforma de *software* para TV digital. Então você tem a parte de fabricantes de equipamentos e a questão de plataforma de *software* também. São duas coisas aí que estão brigando para se impor nessa questão da TV digital. Agora, em termos de Brasil, não se tem muita clareza ainda de quando o mercado vai ter início. O modelo não está definido ainda, o padrão também não. Não acho que seja uma coisa tão urgente.

### **3. Como pode ser resolvido o problema do *overbuilding*?**

Bom, a primeira pergunta é se o *overbuilding* é um problema. Depende para quem você pergunta. Se você considerar o *overbuilding* pelo ponto de vista de desperdício de infra-estrutura e pelo ponto de vista técnico, sem dúvida é um problema. Você tem várias redes em paralelo para atender a uma mesma população; você está tendo um desperdício de investimento, de produtividade, de infra-estrutura, e sem dúvida o que resolve isso é a questão do *unbundling* (compartilhamento de redes). Não só porque há cabo no caso, com TV a cabo, mas a parte de telefonia também.

**Autoras:** *Mas você acha isso realmente possível? Porque parece que algumas operadoras vêem sua infra-estrutura como algo estratégico.*

Eu acho que isso não foi possível até agora porque a infra-estrutura era um diferencial de competição. Você tem uma barreira de entrada muito grande na indústria que é a infra-estrutura. Então, num mercado em que você tinha um monopólio, ou até um duopólio, você ter o domínio da infra-estrutura era alguma coisa estratégica, uma vez que o seu competidor teria que

---

ter um investimento muito alto para competir com você. A gente viu isso na telefonia fixa; as empresas “espelho” não conseguiram, na prática, fazer uma competição com as *incumbents*, o que aconteceu no mundo todo, não só no Brasil. E nas empresas de TV por assinatura *idem*. Você tem, por exemplo, em São Paulo, a TVA e a Net com redes praticamente passando pelo mesmo lugar, o que gera um desperdício, mas obviamente isso é uma questão competitiva. Agora, no momento em que essas barreiras de entrada, mal ou bem, já foram superadas, você tem mais uma competição de serviços, essa questão do *unbundling* ou aluguel da rede; quer dizer, que nível de *unbundling* – existem vários níveis de *unbundling* – começa a ser encarado pelas empresas como fonte adicional de receitas. Eu acho que, de uma perspectiva de diferencial competitivo e barreira de entrada, a questão do *unbundling* é uma forma de se conseguir rentabilizar o investimento que você já fez. Então, hoje, têm várias empresas de TV a cabo pensando nisso, tanto que isso já foi anunciado várias vezes. A própria Net já anunciou isso oficialmente. Ela está buscando opções de rentabilizar a sua rede. Nas empresas de telefonia, eu acho que a iniciativa é um pouco menor. Eu acho que o paralelo é mesmo com a telefonia celular, apesar de não ser o cabo, mas a questão de colocação de *sites* que, no início, também não se fazia porque as empresas de banda A viam seus *sites*, na verdade, como um diferencial competitivo de cobertura em cima das empresas de banda B, etc. Mas, agora, como você tem mais competidores, está todo mundo começando a repensar essa estratégia, pensando em alugar os *sites*. Já têm empresas de locação de *sites* voltando ao mercado; então, o raciocínio é o mesmo. Quer dizer, você migra de uma ênfase de diferencial competitivo e barreira de entrada como forma de rentabilizar e diminuir o seu investimento para operar diferenciando-se pelo serviço.

**Autoras:** *Você acha que a Anatel, como órgão regulador, tem que participar disso?*

Eu acho que ela tem que participar. Na telefonia fixa, por exemplo, existe uma orientação clara nesse sentido. Existe uma política da Anatel, que é para permitir que exista competição em mercado de telefonia fixa, onde se passa o *unbundling*. Como se implementar isso é que é uma coisa muito difícil no mundo todo.

**Autoras:** *A Anatel, através da Lei do Cabo, coloca que há a possibilidade de compartilhamento. Ela coloca isso como uma autorização, não como algo que tem que ser definido. Como se fosse “olha, vocês, se quiserem, podem compartilhar”, mas você acha que ela tem que estabelecer uma regra?*

Pois é, eu acho que no caso da TV por assinatura não. Porque não é um serviço essencial que precise de competição, diferentemente da telefonia fixa, que você tem que ter competição; o modelo de privatização foi esse. Na questão da TV por assinatura

---

não. Então, seria desejável que se mantivesse esse compartilhamento para se permitir uma competição saudável e rentável. Mas, por outro lado, existe uma preocupação do setor de TV por assinatura: se você não tiver nenhuma barreira de entrada, você pode ter excesso de competição. Por isso eu coloquei primeiro se o *overbuilding* é um problema. Do ponto de vista técnico, eu acho que sim, é um desperdício de investimento; do ponto de vista não-infra-estrutura, quer dizer, do ponto de vista de serviço, ele pode ser um problema sim, na medida em que você escuta dizer que um dos problemas do modelo de TV por assinatura no Brasil é o excesso de competição, ou seja, você tem duas ou mais operadoras terrestres, seja por cabo, seja por MMDS, duas ou três operadoras de satélite, então você tem uma competição excessiva no mercado que acaba fazendo com que todas as empresas competidoras desse mercado tenham uma rentabilidade menor que a esperada. Portanto, baixa a atratividade do investimento. Então, talvez uma das formas de atenuar isso seria diminuir a competição. Mais uma vez eu acho que a Anatel não pode interferir nisso. O próprio mercado se encarrega disso, se chegar à conclusão de que as empresas precisam se consolidar. Eu acho que vai chegar a essa conclusão; não há como não consolidar a questão das telecomunicações. Mas o *overbuilding*, naturalmente, vai ser diminuído por meio de troca de licenças, de aquisição de empresas, fusões de redes etc. Eu acho que a tendência, sem dúvida, é você ter uma rede terrestre, cabo; no caso da cidade de São Paulo, por exemplo, espera-se negociação entre TVA e Net. Em todo caso, eu acho que a Net, a longo prazo, é insustentável, pois há os competidores de satélite, que eu acho que também três é demais, que vão acabar consolidando, e o MMDS, que, para mim, é um complemento do cabo. Quer dizer, para mim, o MMDS é um operador terrestre que deve complementar onde não se tem viabilidade econômica para passar cabo. A relação é a mesma do *wireless local loop* (WLL), o acesso sem fio, para a telefonia fixa.

#### **4. Como pode ser resolvido o problema da exclusividade?**

De novo a gente tem que pensar se a exclusividade é um problema ou não. O modelo de implantação da TV por assinatura no Brasil foi montado em cima da exclusividade de programação. Basicamente, o conteúdo nacional gerado pela Globo, de excelente qualidade, sempre foi um diferencial sobre as operadoras que não repassam o sinal dos canais da Globosat. O modelo foi todo criado assim. Eu acho que também não dá para obrigar a acabar com a exclusividade. Acho que, naturalmente, a exclusividade vai tender a diminuir ou a terminar, mas isso vai ter que andar junto com a questão do *overbuilding*. Quer dizer, eu não acredito que você vai ter uma quebra de exclusividade enquanto você tiver uma quantidade tão grande de operadoras. Eu acho que se você tiver, por exemplo, uma das possibilidades, ocorre como no modelo americano, no qual você tem uma competição por tecnologia e não por conteúdo. Nesse modelo, você tem uma operadora de satélite e uma operadora terrestre em cada município; o usuário, então,

---

escolhe se ele quer um sinal de satélite ou, se ali tem cabo, se ele quer uma operadora de cabo, que vai poder ter serviços agregados, tipo internet etc. Porém, o satélite tem outras vantagens: sinal digital, canais de música, mais possibilidades de *pay-per-view* e uma série de coisas. Então, eu acho que a questão de exclusividade tem que andar junto com a questão do *overbuilding*. Se resolver a questão do *overbuilding*, abre espaço para resolver a exclusividade, e vice-versa; você não resolve um sem o outro. Idealmente, a exclusividade deveria acabar porque todo mundo deveria ter acesso ao conteúdo que quisesse. Inclusive os pacotes de programação deveriam ser abertos, assim como a internet. O problema é que não é tão simples assim.

**5. Qual a medida mais urgente que o setor deveria tomar a fim de resolver os seus problemas? Quem vem primeiro, exclusividade ou *overbuilding*?**

Eu acho que os dois vêm juntos. Uma coisa sem a outra não funciona. Imagina que você tem somente dois operadores, como nos Estados Unidos, um operador terrestre e um operador por satélite, com exclusividade de programação; são apenas duas operadoras, uma terrestre e outra por satélite. Agora imagina a Sky e a Net, hoje, com exclusividade. Essa exclusividade é um diferencial.

**6. Qual a sua opinião sobre o Novo Modelo de Negócios proposto pela ABTA?**

Eu acho que essa proposta da ABTA, como qualquer proposta, tem coisas boas e coisas que eu não considero urgentes. Mas eu acho que o principal mérito da proposta foi que, talvez pela primeira vez, colocaram-se todos, ou pelo menos a maioria, dos atores do cenário de TV por assinatura juntos para discutir uma proposta e levantar os problemas. Eu acho que o grande mérito da proposta é esse; obviamente que certos pontos são conflitantes com interesses de alguns ou de outros desses atores. Eu acho que alguns pontos vão caminhar, outros pontos não. Existe uma boa dose de *lobby* nessa proposta, como a questão da TV digital com a TV a cabo. Então, eu acho que é realmente impossível você implementar o modelo como um todo. Mas, sem dúvida, um ponto ou outro, naturalmente, vão ser implementados. Eu acho até que o grande mérito da proposta da ABTA foi colocar todo mundo junto, o que gerou uma discussão e uma aproximação de diversos interesses do setor.

**7. É possível uma participação mais ativa do BNDES na reestruturação do setor? Seria interessante para o BNDES? Em que condições?**

O BNDES, dificilmente, vai ter uma política específica para o setor. Pelo menos como ele é hoje em dia, um item voltado para uma camada bem pequena da população. O que o BNDES vai olhar, na questão do setor, é para o apoio ao projeto, a um

---

investimento. Eu realmente não acredito que haja um privilégio em termos de programa setorial para TV por assinatura. O que o BNDES vai fazer, e pode fazer, é apoiar os projetos, e apoiar também uma eventual questão da consolidação dessas operadoras para tentar criar empresas mais fortes que possam ir ao mercado de capitais, abrir seu capital etc. Então, assim como o setor de TV por assinatura, o BNDES pode apoiar qualquer outro setor que estiver passando por essa questão de consolidação, abertura de capital e possibilidade de aparecer no mercado de capitais. Eu, realmente, não acredito em nada assim específico para TV por assinatura.

### **8. Qual a sua opinião a respeito da TV digital via terrestre?**

A princípio, a proposta tem uma certa lógica, na medida em que você tem hoje no Brasil a questão da TV por assinatura passando nas classes mais altas da população e, teoricamente, a TV digital vai começar a se introduzir por essas classes mais altas, de maior poder aquisitivo. Então, tem uma certa lógica em se dizer que, já que a classe de maior poder aquisitivo está na TV por assinatura, basicamente TV a cabo, e a gente quer que a TV digital comece pelos que têm maior poder aquisitivo, então vamos colocar isso na TV por assinatura, pela TV a cabo. Só que aí ocorre o lado que eu não concordo, que é você criar uma reserva de mercado para determinados operadores em detrimento de outros. Por que não fazer isso na TV aberta dentro de uma questão de universalização de serviços? A TV digital pode trazer uma série de benefícios para a população de baixa renda também. Quando eu digo universalização, é uma questão de teleducação, é uma série de outras coisas que esse grande potencial de TV digital estará desperdiçando se você focar somente nas classes mais altas e só através da TV por assinatura.

**Autoras:** *Mas você concorda que as classes menos favorecidas, D e E, teriam condições de hoje – digamos que fosse implantada – comprar uma televisão digital? Afinal de contas, muitas delas compraram suas televisões a partir do Plano Real, quer dizer, há menos de 10 anos. Você acha que elas teriam condições de comprar esses aparelhos?*

Veja bem, isso funciona em duas fases. Primeiramente, vamos voltar um pouco. Eu, pessoalmente, sou contra essa proposta da ABTA de, especificamente, via só TV a cabo vai passar a TV digital; eu acho isso muito complicado, excluindo vários outros possíveis atores.

**Autoras:** *Que vários outros?*

A TV aberta. Boa parte dos estúdios da TV aberta já está gerando conteúdo digital. Você fazer o *broadcast* em TV digital não é tão caro, de investimento muito alto. E na questão do assinante, no caso o telespectador, você tem um passo interme-

---

diário que é o *set top box*. Você não precisa trocar a televisão, você coloca o *set top box*, que é como se fosse um *decoder*. Você tem, então, um *set top box*, que costuma ser barato, para fazer apenas uma conversão do sinal digital para o sinal analógico; nos mais sofisticados, aí sim você tem as plataformas de *software* da Microsoft. Outras coisas que você incorpora no aparelho são uma série de possibilidades de interatividade, de DVD, de acesso à internet etc., que, obviamente, são mais caros, destinados à população de poder aquisitivo maior. Existe a possibilidade de fazer um *set top box* a preço de um decodificador, o que é relativamente barato. Você pensa na quantidade de consumidores, milhões de aparelhos de televisão que podem ter TV digital, através de recursos do Fust, desde que você tenha algum conteúdo, vamos dizer assim, educativo ou social dentro da TV digital; é uma das aplicações. Então se você tiver conteúdo programático voltado para estas questões, pode até ter recursos do Fust, eventualmente, para subsidiar essa questão da digitalização da TV brasileira. Mas eu, sinceramente, acho que isso não é uma coisa muito urgente. Eu acho que a alternativa de se fazer via TV por assinatura deveria ser realmente uma alternativa, e não um canal exclusivo.

### **9. Qual a perspectiva para o setor caso não seja implantado o modelo proposto pela ABTA?**

Eu acho que, apesar das propostas da ABTA, as medidas vão ser implementadas com ou sem o modelo. Eu acho que o modelo em si, a questão de *overbuilding* e outras coisas, vão acontecer naturalmente com a consolidação do setor. Então, o fato de ter ou não o modelo da ABTA não vai impedir que as empresas conversem entre si, e se consolidem. Existem várias notícias de possíveis consolidações no mercado, troca de licenças. Por exemplo, você tem determinadas empresas que estão se especializando, por exemplo, no interior de São Paulo, e outras que se especializam nas capitais, mas que têm uma licença num município perdido no interior; então pode interessar para essas empresas fazer um *swap* de licenças. Isso naturalmente vai acontecer. Essas questões vão se resolver naturalmente ou, pelo menos, caminhar naturalmente. Mesmo em relação às questões mais críticas do modelo, que são, na minha opinião, o *overbuilding* e os contratos de programação, eu acho que não dependem da ABTA. Eu acho que o mercado caminhará nesse sentido até onde for possível dentro dos interesses de cada operadora ou provedores de conteúdo, respeitando aí os limites que a Anatel impõe para essa questão da competição. Em relação às outras propostas da ABTA, especificamente introdução de conteúdo digital etc., eu acho que é uma proposta, mas existem várias outras. Então, o mérito da proposta da ABTA é tentar caminhar em bloco o interesse de determinado grupo de empresas, mas, com certeza, você tem outras empresas que têm interesses diferentes desse, e cada uma vai apresentar sua proposta, que vai caber de novo ao governo e ao Ministério das Comunicações definirem, com a

---

Anatel, como é que isso vai ser feito. Existem diversas variáveis em jogo, não é só uma escolha de padrão, uma questão de política tecnológica, possibilidade de exportação e implantação de indústria no Brasil, não só montadora. Então, a discussão é muito mais ampla do que a proposta de um determinado grupo.

**Entrevistado:** Marcos Vinicius Del Nero

**Empresa:** TV Cidade (operadora)

**Cargo:** Diretor de *Marketing* e Relações Institucionais da TV Cidade e Diretor de *Marketing* da ABTA

**Data:** 19.12.02.

### **1. Qual a diferença entre MSOs e franquadoras?**

São duas coisas distintas. A MSO é uma controladora das operadoras, ou seja, uma empresa em que você tem várias operações, como é o caso da TV Cidade, que tem 16 operações de cabo, cinco de MMDS, e mais algumas coligadas, totalizando 30. Até a situação da TV Cidade é atípica porque a nossa MSO fica em São Paulo, onde nós não temos nenhuma operação. Ela foi criada em São Paulo para isso. Então, essa MSO, na verdade, o que ela é? É uma *holding*, na qual você tem as principais atividades, como, por exemplo, finanças, *marketing* e a parte técnica, mas como orientadoras e formadoras de diretrizes. E as operadoras, ou seja, as operações em si, ficam cada uma na cidade que opera, até porque o modelo brasileiro foi dado por cidade de TV a cabo, e MMDS por alcance, mas, na verdade, sempre pega uma ou duas cidades, não mais que isso. Você tem, digamos assim, nas operadoras, as pessoas que fazem acontecer aquilo que a MSO determinou. Então, nas operadoras você tem a parte comercial, as vendas, o recebimento local, a manutenção de rede, a instalação, enfim, todas essas coisas acontecem na operadora. Franqueadoras, na verdade, nós estaríamos falando hoje de uma coisa que estaria mais ligada à programação, e não à operação. Então, por exemplo, a TV Cidade tem as duas coisas. Nós somos franqueados da Net Brasil, em 70% das nossas operações compramos a programação Net e utilizamos a marca Net. Para isso, nós pagamos, como o McDonalds, que tem uma franquia, mas cada loja pertence a uma pessoa. E, por outro lado, nós temos em Recife e no Rio grande do Sul uma marca própria chamada Cabo Mais, e nós compramos diretamente a programação, através de uma associação, a NeoTV, e a partir daí nós usamos uma marca. Então, veja bem, a MSO não tem nada a ver com isso; uma coisa é operação, outra coisa é programação que faz parte da operação. Então, estaria separada; são duas coisas distintas.

### **2. Como é a força da indústria de equipamentos no setor de TV por assinatura (em termos de custo e padronização)?**

Olha, isso é uma coisa bastante complexa. Porque, na verdade, isso está ligado mais à situação da indústria, como a

---

penetração. Então, hoje, no Brasil, nós temos aí talvez 4%, 5% ou 6% de penetração no mercado nacional, falando mais de cabo. Obviamente, o DTH pode abranger 100%, mas hoje a maior operadora tem um milhão de assinantes, que, se você imaginar, talvez seja um bairro do Rio de Janeiro ou de São Paulo, mas, com certeza, tem vários bairros com mais do que isso. Então, o que acontece é que nós não temos volume suficiente para essas indústrias fornecedoras montarem aqui, principalmente na parte de decodificadores; esse é o nosso gargalo. Por quê? Porque nós precisamos do decodificador. No caso da TV Cidade, nós construímos uma rede de 750 MHz, bidirecional, e voltada para serviços de telecomunicações, não só para TV por assinatura. Obviamente, para termos esses serviços de telecomunicações, como *cable modem* (internet em banda larga), *virtual private network* (VPN) e telemetria, nós precisamos de uma rede limpa, ou seja, nós não podemos ter ruídos, ruídos de pirata, enfim, gente pendurada e conexão malfeita. Então, toda nossa rede é codificada e, hoje, o *decoder* está custando na ordem de US\$ 150, US\$ 180, um bom *decoder* colocado no Brasil. Claro, você paga US\$ 70 ou US\$ 80 lá fora, mas você tem os custos de importação que são muito altos, e isso, para quem tem codificado, é um grande problema. Então, no modelo da ABTA, um dos tópicos é exatamente esse, em haver uma padronização; hoje um usa Certific-Atlanta, outro usa Motorola, enfim, são várias tecnologias diferentes. E você tem também um problema do passado, vamos usar, por exemplo, a Net Serviços, antiga Globocabo, que já tem uma tecnologia usada, quer dizer, ela tem um problema de reposição, ela precisa repor. Então, a grande janela que poderíamos ter para isso seria com a entrada da TV digital. Com isso, poderíamos, então, não só o mercado de TV por assinatura, mas de telecomunicações de uma forma geral, ou de serviços de assinatura – vamos chamar assim tudo que fosse por assinatura de telecomunicações, de vídeo e som –, nós poderíamos ter uma grande oportunidade para que esses industriais pudessem produzir no Brasil, talvez com parcerias locais, tipo Gradiente, enfim, a General Electric. Fazendo uma industrialização brasileira, para nós, daria realmente um alívio, porque o custo seria bem menor. Poderíamos ter financiamentos de órgãos como o BNDES, que financiariam porque os equipamentos passariam a ser um instrumento local, um produto nacional.

### **3. Como pode ser resolvido o problema do *overbuilding*?**

Bom, isso eu acho que talvez seja o problema mais difícil de ser resolvido, porque aí você iria até para o lado da livre concorrência. São duas empresas, ou três ou quatro – houve algumas situações que a própria Anatel coloca em cidades como São Paulo capacidade para seis concessões –, concorrendo onde não há espaço. Hoje, a gente já sabe que só a Net e a TVA, vamos imaginar assim, em São Paulo e no Rio de Janeiro, já não são auto-sustentáveis pelo próprio *overbuilding*, pela dupla concessão. Então, é uma resposta muito difícil, porque você passaria

---

exatamente pela estratégia comercial de cada uma delas. Quer dizer, quem compra quem, quem se associa com quem e quem manda no quê. E aí você tem interesses diversos, que não é só o interesse de ter o cliente; você tem o interesse direto de programação. Vou dar um exemplo: a Net Serviços tem uma programação com a Net Brasil, que compra da Globosat, e é sócia dos estúdios americanos da Telecine; então, você vê que vai misturando tudo. Por outro lado, isso é um grande diferencial que ela tem sobre a TVA. Mas, por outro lado também, a TVA tem uma HBO, que é uma programadora de filmes grandes, fortes etc., que é um diferencial que a Net não tem. A gente entraria numa negociação que sempre é muito difícil. Eu não acredito que isso seja resolvido rapidamente. Eu acho que poderia partir para um acordo operacional em que pudesse, pelo mesmo cabo, ter as duas operadoras trabalhando, aí sim, seria o ideal. A Net teria o seu departamento comercial, vende seu produto etc.; a TVA, a mesma coisa. Não estou falando da TV Cidade nesse caso, porque a TV Cidade em todas as operações não tem *overbuilding*, ela é sozinha. Mas seria o caso de compartilhar a rede, de manutenção, enfim, todo esse custo que é dobrado hoje. Quer dizer, você paga duas vezes aluguel de poste, você paga duas vezes energia elétrica, você paga duas empresas para fazer a manutenção de rede, você paga duas instaladoras para fazer a instalação, mais duas vezes para desconectar o cliente. Então, talvez isso pudesse ser feito simplesmente com um acordo operacional. Talvez não seja uma unificação, mas sim uma associação em que pudesse vender os dois produtos.

**Autoras:** *Você acredita, ainda falando sobre o overbuilding, que é possível fazer também uma troca de licenças, um swap de licenças, porque você pode ter uma operação no interior e várias licenças no litoral. Então, de repente, aquela operação do interior não faz muito sentido. Você acredita no swap de licenças? No overbuilding, a questão da infra-estrutura é muito falada, assim como do compartilhamento da rede. Você acha que alguma operadora encara a sua infra-estrutura como algo estratégico?*

O swap de licenças eu acho que é perfeitamente possível, até porque eu não entendo isso como *overbuilding*. *Overbuilding* é quando você tem duas redes sobrepostas, quando você tem duas operadoras ao mesmo tempo. Acho que, sem dúvida nenhuma, é o caso que a TV Cidade fez, por exemplo, que não foi bem um swap, mas nós ganhamos as operações de Jaboatão Paulista e Olinda, e os associados, na época, ganharam a de Recife. Então, o que nós fizemos: eles entraram como sócios da TV Cidade, nós abrimos uma parcela dos acionistas, e eles entraram como sócios. Ou seja, com essas quatro cidades nós temos só um *head-end*, só um anel óptico, só uma distribuição, só uma manutenção. Esse swap seria uma troca; eu tenho no litoral, uma no meio deles, e eles têm alguma no meio lá do interior, onde eu tenho. Seria mais ou menos assim, como se acontecesse com a Horizon, que tem o interior de São Paulo, e a gente, que tem o Nordeste, e tivesse tudo

---

misturado. Isso sim eu acho que deveria ser uma coisa natural. Então, eu não classificaria isso como *overbuilding*.

Quanto ao fato de a rede ou a infra-estrutura ser um componente estratégico da empresa, com certeza é. Tanto é que no caso da TV Cidade eu particularmente cuidei desse detalhe, foi a nossa discussão judicial com as companhias de energia elétrica, que queriam, na época de construírem a rede – principalmente a rede óptica, não tanto a coaxial, mas a óptica –, nos alugar a rede. Mas nós entendemos que isso não seria estratégico para nós por causa da desregulamentação que está havendo e que vai haver – já começou de uma certa forma – até o final de 2003, o mais tardar até 2004, se houver atraso. Mas você tem uma situação em que ele poderia simplesmente chegar para nós e dizer: “olha, agora é tanto, senão eu corto o seu sinal”. E você tem o começo, o fim, e não tem o meio. Então, o controle da rede para os operadores é essencial, da mesma forma que eu não quero ter a rede de energia elétrica. Energia elétrica é o negócio dele, telecomunicações e TV por assinatura é o nosso. O que eu acredito, e o que seria o ideal para todos os operadores de telecomunicações – aí você entraria na telefonia fixa, telefonia de longa distância, até mesmo o celular –, seria uma infra-estrutura única, comum a todos. Poderia até ser de terceiro – eu acredito que seria um grande negócio –, quer dizer, se for um pouco mais sonhador. No Chile é assim, existe o dono da infra-estrutura básica, ou seja, o poste. Então, a companhia que implanta o poste e as torres aluga o espaço para as companhias de *utilities* ou de telecomunicações passar por esse meio. Você teria uma coisa ordenada, urbanisticamente falando, uma coisa maravilhosa, eles fariam todo investimento em locais onde se teria que enterrar a rede, eles fariam todo esse gasto, toda essa implantação, e você teria uma infra-estrutura limpa. Você olharia para cima e não veria aquele monte de fio pendurado, aquela coisa feia. Eu não sei se a gente ainda vai ver isso, mas que o futuro será este, com certeza será.

#### **4. Como pode ser resolvido o problema da exclusividade?**

Eu acho que a disponibilização da programação deveria ser comum, mas você teria que ter alguma exclusividade, e aí também, a gente não poderia deixar de dizer isso, porque se não a gente viraria um socialismo por demais. Mas quando não há oportunidade, eu acho que, por exemplo, a Net com o Telecine (como ela investiu com os estúdios americanos em Hollywood, construiu os seis Telecines), eu acho que ela poderia ter essa exclusividade. Por quê? Porque você tem outros componentes que podem se impor, como a HBO, como a TNN, enfim, você tem vários outros fornecedores de filmes. Mas a grande polêmica é a exclusividade do futebol, que é o caso da TV Globo, especialmente a Rede Globo, que compra em conjunto com a Net, por serem dos mesmos acionistas. Mas, enfim, existe essa exclusividade que eu acredito que não pode existir porque aí você estaria usando o poder econômico. Ou seja, ele compra um produto e, se ele quiser,

---

ninguém assiste; ele pode comprar e não transmitir, por exemplo. Esse direito eu acho que não deve existir, mas um certo direito de exclusividade sim, digamos: eu vou criar aqui um canal de notícias, mas eu só vendo para os meus afiliados, o GloboNews, por exemplo. Ótimo, porque você tem a BandNews, do outro lado, que pode se sobrepor. Aí sim é uma questão estratégica da empresa que eu acredito. Seria a mesma coisa se a gente falasse que a Rede Globo vai transmitir o Programa do Sílvio Santos; isso não pode existir. O SBT querer passar novela da Globo no mesmo horário; também não pode. Não podemos misturar o produto com a exclusividade pelo poder econômico propriamente dito. Então, eu acho que, por exemplo, se só existe um campeonato brasileiro, ele tem que ser disponibilizado para as outras operadoras também.

**5. Qual a medida mais urgente que o setor deveria tomar a fim de resolver os seus problemas? Quem vem primeiro, exclusividade ou *overbuilding*?**

Na minha opinião, eu te diria, acho que a maioria da opinião dos operadores e, como sou diretor da ABTA, também tem o lado que é o lado teórico da coisa, mas como operador, hoje, a principal necessidade é a renegociação do custo da programação, ou seja, transformação do custo em dólar em reais. Por quê? Porque nós recebemos em reais, somos obrigados a reajustar uma vez por ano, somos obrigados a seguir índices nacionais de reajuste, não podemos passar daqueles índices e nós temos aí uma luta desigual. Quer dizer, o dólar sobe, desce, flutua, vai e volta e não consegue alcançar as projeções, sempre ele está acima. Então, eu acho que essa é uma das prioridades. Junto com isso, ainda na programação, um dos grandes problemas são os chamados *must carries*, ou seja, você ser obrigado a carregar alguns produtos, é a venda casada. Esta venda casada se faz assim: você quer levar esse canal, mas, para isso, você tem que levar aquele, aquele e aquele. Um exemplo é a situação da CNN, que é colocada como um canal básico, todos os pacotes têm. É um canal de notícias americano, voltado para os Estados Unidos, falado em inglês e sem tradução. Ora, a maioria do povo brasileiro não fala inglês, não lê inglês e não entende inglês. Então, eu acho que a CNN deveria ser um canal *premium*, ou seja, está lá no mais caro dos teus pacotes, como um serviço *à la carte*. Só que nós somos obrigados a levar CNN se você quiser Cartoon, se você quiser TNT, se você quiser CNN espanhol, enfim, você tem que levar tudo; e tudo vai. Ele te vende um pacotão.

**6. Qual a sua opinião sobre o Novo Modelo de Negócios proposto pela ABTA? Quais as medidas mais urgentes propostas nesse modelo?**

Acho que já respondi isso nas perguntas anteriores. Acho que a medida mais urgente é a questão da programação. O modelo ideal de programação é não passar de 25% da sua receita (do

---

operador), e hoje ela já está em 40%-42%, em alguns casos (como a Net Serviços). Então, isso é essencial. Agora, o modelo da ABTA, como um todo, se a gente analisar ele, sem coração, até porque eu participei da coordenação dele, eu diria para você o seguinte: ele é utópico, mas é um utópico com muitas coisas atingíveis. Agora, a primeira coisa e a mais importante que a gente achou nisso (no Novo Modelo) é o seguinte: a partir daí você tem alguma diretriz para seguir, porque, até então, o mercado não falava a mesma linguagem. Cada um ia para um lado, fazia uma coisa diferente etc. Todo mundo pensa igual, mas age diferente, então, a partir da proposta do Negócio, nós temos aí, se não me falha a memória, oito tópicos principais a serem tratados. Se a gente conseguir realizar 50% de cada um deles ou 80% de um e 20% de outro, nós já conseguiremos um avanço muito grande. Então, na verdade, ele virou um grande guia, no qual todo mundo talvez comece a pensar nacionalmente sobre o produto. Quer dizer, eu posso fazer a mesma coisa que uma pessoa do Belém do Pará faz, mas não necessariamente, por exemplo, para São Paulo e Rio de Janeiro. O Clima Tempo (programa de TV paga) é útil. Se colocar isso em Fortaleza, todo mundo sabe que em Fortaleza chove em junho, julho e agosto, de tal em tal hora, quer dizer, não precisa daquilo (Clima Tempo) lá. Não é um canal, mas você tem a diretriz de que tem que negociar um canal de tal forma que ele seja conveniente.

**7. É possível uma participação mais ativa do BNDES na reestruturação do setor? Seria interessante para o BNDES? Em que condições?**

Claro, o BNDES é um órgão de fomento que é sempre muito importante. Em telecomunicações por assinatura, os investimentos são muito pesados. A gente vê isso no nosso caso, por exemplo, que gastamos US\$ 20.000/km de cabo para instalações. São empresas que o retorno demora muito mais que outros tipos de varejo. Mas, pelo menos, se tudo correr certo, em oito, nove ou dez anos nós temos retorno do investimento. E, obviamente, depois desse retorno, o investimento é satisfatório. Eu diria que é muito bom até, pelas perspectivas que você tem. Hoje, se fala muito de algumas empresas com dificuldade, mas isso é fruto de uma estratégia de crescimento, e não de operação. Quer dizer, então você tem – vamos falar o nome porque é público – a antiga Globocabo (Net Serviços) com problemas. Ela está com problemas de reestruturação de dívida, mas uma dívida que foi feita em razão de um momento econômico em que todo mundo achava que o mundo era um “rio” de dinheiro e, por exemplo, compraram operações pequenas por US\$ 4,50/assinante, que, hoje, não valem US\$ 300 ou US\$ 400 cada um deles, o que está baixo, porque, na verdade, o preço ideal é de US\$ 1,00, US\$ 1,20 até US\$ 1,50/assinante para uma operação madura, um preço de mercado. O que está havendo é isso, a Net está com dificuldade para pagar essa dívida que foi uma política de crescimento que, naquele momento, eu diria, foi errada.

---

## 8. Qual a sua opinião a respeito da TV digital via terrestre? Alguém sai perdendo?

Bom, isso não é uma coisa a que eu me dedico, até porque acho que é um assunto bastante demorado ainda; não acredito que isso (TV digital) aconteça tão rapidamente aqui no Brasil. Nós temos ainda uma fase bastante longa da Anatel, que são as consultas públicas, as fases de interesses comerciais; você tem, de um lado, uma tecnologia muito melhor, que é a japonesa, mas, de outro lado, você tem uma tecnologia comercial que é americana, e você tem uma outra que é voltada para um outro lado, que é a mistura dos dois, a européia, mas que, por outro lado, não tem equipamento adequado etc. Então, a TV digital eu acho que será uma coisa muito boa para as duas televisões, tanto a fechada quanto a aberta. E também traz à tona uma coisa que deveria acabar, que é o *must carry* da TV a cabo, ou seja, você ter que levar a TV aberta. Eu acho que deveria ser diferente; nós teríamos que cobrar a TV aberta para levar a TV aberta, ou fazer um acordo, enfim, deveria ser uma coisa comercial, sempre. Nada eu acho que deve ser imposto, exceto alguns canais, vamos dizer assim, sociais, como o canal Comunitário, como esse tipo de coisa que passa também pela exclusividade, que é o caso do DTH. Mas, na verdade, eu acho que a TV digital é uma coisa que vai acontecer como aconteceu com TV em cores. Eu acho que você não se lembra da TV em preto e branco, mas eu me lembro do dia em que meu pai chegou em casa com a televisão em cores, foi em 1970, eu tinha 15 anos de idade, era do tamanho do móvel, de madeira grande, enfim, hoje a gente tem no telefone celular praticamente uma TV, graças ao digital. Então, o digital vai acontecer, e quem vai sair perdendo, mais uma vez, é o povo, que vai ter que trocar de televisão, que hoje é um bem barato. Você compra uma boa televisão por R\$ 500, R\$ 600, que vai aparecer no mercado por US\$ 3.000, US\$ 4.000, US\$ 5.000, e só depois vai abaixando. Meu primeiro telefone celular eu me lembro que paguei US\$ 2.000 pelo aparelho; o caro não era a linha, era o aparelho, e era um tijolo. Hoje a gente usa um negócio mínimo que custa R\$ 300, R\$ 400.

**Autoras:** *Você acha que a TV digital é uma coisa para longo prazo, que não é uma preocupação urgente. Mas você acha que a questão de colocar a infra-estrutura da TV digital no cabo é possível economicamente? Quem sai perdendo são as pessoas que não seriam assinantes da TV a cabo? Como é que você vê isso?*

Bom, eu vejo isso só como uma idéia. Porque as TVs abertas são fortes, elas vão fazer tudo que for possível (para poder transmitir a TV digital), até mesmo porque o cabo não atinge 100% das pessoas. Hoje, você tem uma situação no Brasil. Por que a TV por assinatura no país começou tarde e por que ela tem tão pouca penetração? Porque a TV aberta é muito boa. Hoje, o nível de qualidade da TV aberta no Brasil é percebido como um dos melhores do mundo. Então, para que você vai comprar uma coisa se você já tem uma de boa qualidade. A TV por assinatura surgiu

---

nos Estados Unidos por falta de conseguir pegar imagem; começou como uma antena coletiva, na verdade. E hoje, na Argentina, por exemplo, é uma antena coletiva; é apenas para pegar os canais de fora, porque a televisão da Argentina não tem a qualidade que tem a TV brasileira. Então, pode ter certeza que, apesar de isso ser uma idéia, no primeiro momento da Anatel – aí entra radio-difusão, ministério – todos vão dar um jeito. O sinal digital vai ter que ser transmitido utilizando o MMDS, que pode ser digital também, ou fazendo uma transmissão em microondas, não sei. Eu não acredito que nós tenhamos essa exclusividade de jeito nenhum.

**Entrevistado:** Alexandre Annenberg

**Empresa:** ABTA

**Cargo:** Diretor-Executivo

**Data:** 08.01.03

### **1. Como é a força da indústria de equipamentos no setor de TV por assinatura (em termos de custo e padronização)?**

A indústria de equipamentos para esse setor é praticamente inexistente no país. À exceção de alguns cabos coaxiais e fibras ópticas, todo o equipamento de redes (amplificadores, filtros etc.) é importado. O mais importante dos equipamentos para TV por assinatura é o *set top box*, que é 100% importado. Porém, só será possível definir uma política industrial local na medida em que haja economia de escala que a suporte. Daí por que insistimos tanto na necessidade de ampliar o mercado oferecendo produtos (programação) adequados para as classes de menor poder aquisitivo, tanto em preço como em conteúdo. A introdução da TV digital terrestre pode vir a ser uma grande oportunidade para se caminhar nessa direção.

### **2. Como pode ser resolvido o problema do *overbuilding*?**

O primeiro passo para a eliminação da superposição de redes é desvincular o serviço a ser prestado da tecnologia empregada. A empresa operadora passa a ter a licença para a prestação do serviço, tendo a liberdade de optar pela tecnologia de distribuição (cabo, MMDS ou DTH) que julgar mais eficiente para o seu mercado.

Como passo seguinte, a solução está na criação de nova(s) empresa(s) dedicada(s) exclusivamente à construção e operação das infra-estruturas. Essa(s) empresa(s) pode(m) ser formada(s), por exemplo, a partir da fusão das infra-estruturas existentes. Essa solução viabiliza a constituição de uma empresa regional ou mesmo nacional de infra-estrutura.

### **3. Como pode ser resolvido o problema da exclusividade?**

A eliminação do *overbuilding* traz no seu bojo a revisão do conceito de exclusividade de programação. Deixando de existir a

---

superposição de redes, a exclusividade deixa de ser o diferencial competitivo mais importante. A competição pode se dar, por exemplo, entre as diferentes tecnologias (cabo, MMDS e DTH).

A exclusividade em si não é um mal. Mas, deixando de ser necessária, o consumidor deixa de sofrer seus efeitos perniciosos. Tendo acesso a todos os canais disponíveis, o consumidor pode escolher os pacotes de programação mais adequados a seu perfil sociocultural. É na escolha dos canais que deve se dar a verdadeira concorrência. Sobreviverão os canais que forem capazes de oferecer a melhor relação preço/conteúdo.

**4. Qual a medida mais urgente que o setor deveria tomar a fim de resolver os seus problemas?**

Em primeiríssimo lugar, é imprescindível reformar o modelo de compra de programação; não se pode comprar em dólares e vender em reais. Em segundo lugar, é preciso fomentar maior disponibilidade de conteúdo voltado para o espectador brasileiro. Não se deve esquecer que a televisão aberta brasileira é uma das mais fortes no mundo. Portanto, o papel da TV paga não pode ser o de competir com a TV aberta, mas sim o de complementá-la. Em outras palavras, os produtores de conteúdo (que no Brasil são preponderantemente as televisões abertas) devem ver a TV paga como uma linha auxiliar, uma janela adicional, para a distribuição dos seus produtos.

**5. Quais as prioridades, na sua opinião, do Novo Modelo de Negócios proposto pela ABTA?**

A proposta de um Novo Modelo de Negócios pretende deixar claro que a atual verticalização existente no setor é responsável, em grande parte, pela falta de clareza e de entendimento do modelo vigente. A confusão que se faz entre produtores de conteúdo, provedores de serviços e detentores de infra-estrutura precisa ser desfeita. Cada uma dessas atividades precisa ter o seu próprio modelo de negócio. Uma vez assimilado esse conceito, cada *player* pode se posicionar melhor no mercado e pode-se partir para a solução objetiva de cada um dos problemas enumerados na proposta.

**6. É possível uma participação mais ativa do BNDES na reestruturação do setor?**

O BNDES pode, e deve, assumir um importante papel na reestruturação do setor. Na constituição da(s) empresa(s) de infra-estrutura, o BNDES pode agir como catalisador das fusões necessárias. Além disso, o BNDES pode estimular a indústria nacional a investir na produção de um *set top box* digital único que sirva para a oferta de serviços interativos, tanto para a TV por assinatura quanto para a TV aberta digital.

---

**7. Qual a sua opinião a respeito da TV digital via terrestre?  
Alguém sairia perdendo?**

A inevitável introdução da TV digital terrestre exige que, antes de mais nada, se defina com clareza seu modelo de negócio. A TV digital é um passo muito importante que marcará a primeira década do século 21, porém para viabilizá-la comercialmente é preciso entender que sua penetração será lenta e gradual. O baixo poder aquisitivo das grandes massas consumidoras brasileiras exige que os investimentos necessários sejam feitos com prudência. É por isso que propusemos que o lançamento da TV digital terrestre seja realizado utilizando-se a infra-estrutura das redes já existentes. Dessa forma, elimina-se, pelo menos num primeiro momento, a necessidade de maiores investimentos iniciais (torres, antenas, *backbones* etc.) e atinge-se de imediato os *early adopters* e os usuários de maior poder aquisitivo, que são exatamente aqueles que já possuem a sua TV por assinatura.

**8. Qual a perspectiva para o setor caso não seja implantado o modelo proposto pela ABTA?**

Se o setor pretende ganhar economia de escala e dobrar seu número de assinantes, não há outra saída senão caminhar nas direções sugeridas pela proposta do Novo Modelo de Negócios. Se isso não acontecer, a TV por assinatura permanecerá relegada a um produto voltado exclusivamente para as classes de maior poder aquisitivo e, conseqüentemente, não encontrará volume suficiente nem para justificar os investimentos já realizados. Além disso, a TV por assinatura deixará de utilizar seu enorme potencial de serviço de comunicação eletrônica de massa e de importante instrumento para a inclusão digital.

**Entrevistado:** Pedro Garcia

**Empresa:** Globosat Canais (programadora)

**Cargo:** Gerente de Programação

**Data:** 15.01.03

**1. Como é a força da indústria de equipamentos no setor de TV por assinatura (em termos de custo e padronização)?**

Essa não é minha área, mas, pelo que conheço, a grande parte dos equipamentos da indústria não é importada, e não existe uma padronização, a não ser a de mercado, em que a concorrência acaba padronizando a oferta, já que ninguém quer ficar para trás.

**2. Como pode ser resolvido o problema do *overbuilding*?**

Ao meu ver, a única forma imediata são as operadoras se unirem e dividerem o mercado. Como se imaginava que essa indústria fosse crescer muito nos últimos cinco anos, criou-se uma modelo competitivo que acabou fazendo com que o “bolo” a

---

ser dividido não fosse tão grande assim. Nesse momento, o importante é voltar a fortalecer a indústria e o produto (TV por assinatura), e aí sim, no futuro, poderemos voltar a incrementar a concorrência entre as operações.

### **3. Como pode ser resolvido o problema da exclusividade?**

Depende de boa vontade e de renegociações, já que, atualmente, muitos contratos e acordos estão amarrados na exclusividade de distribuição, programação etc. Mais uma vez, insisto que o importante nesse momento é a união de todos os *players* para, juntos, fazerem da TV por assinatura um produto de alto valor para o consumidor.

### **4. Qual a medida mais urgente que o setor deveria tomar a fim de resolver os seus problemas?**

A renegociação dos acordos fechados em dólar.

### **5. Quais as prioridades, na sua opinião, do Novo Modelo de Negócios proposto pela ABTA?**

A eliminação do *overbuilding* e o novo modelo de programação são os dois pontos iniciais para se reestruturar a indústria.

### **6. É possível uma participação mais ativa do BNDES na reestruturação do setor?**

Acho que não. O Banco já está fazendo a sua parte com os empréstimos. Agora cabe aos executivos à frente das principais empresas da indústria sentarem junto com a ABTA e começarem a tomar atitudes concretas frente à proposta feita para o Novo Modelo de Negócios.

### **7. Qual a sua opinião a respeito da TV digital via terrestre? Alguém sairia perdendo?**

Em qualquer avanço tecnológico alguém sai perdendo e alguém sai ganhando. A TV digital é mais um avanço que o setor de comunicação vai ter que galgar, e todos os envolvidos vão encontrar novas posições, e assim vamos em frente. Foi assim com a chegada da TV, com o início do VHS, depois com o DVD, com a TV por assinatura, com a internet etc.

### **8. Qual a perspectiva para o setor caso não seja implantado o modelo proposto pela ABTA?**

Mesmo que o modelo proposto pela ABTA não seja implantado, o setor vai encontrar novas saídas para voltar a crescer e encontrar o seu rumo.

---

### A.3. Comentários de Especialistas

A seguir, são apresentados alguns comentários de especialistas e integrantes do setor de TV por assinatura no Brasil, para que se possa entender melhor o cenário em que a indústria encontra-se atualmente:

- *Comentários de Philippe Boutaud, gerente-geral da DirecTV no Brasil e diretor da ABTA, em entrevista à Revista Pay-TV, de julho de 2002.*

Philippe Boutaud, quando perguntado sobre a maneira como a DirecTV vê o mercado de TV por assinatura, pondera: “O mercado de *pay TV* está intimamente atrelado à situação econômica do país e à própria distribuição de renda”. Porém, Boutaud afirma que há vários caminhos para as operadoras expandirem sua base de assinantes, e para tanto mostra-se favorável a investimentos na classe C brasileira: “Você tem de se dirigir às classes B- e C+ de uma forma tão positiva quanto a que você se utiliza para as classes A e B. A única diferença entre esses dois *clusters* é que um tem mais recursos disponíveis para lazer do que o outro, mas isso não quer dizer que o consumidor de classe A goste de coisas diferentes do consumidor de classe C”.

Com relação à questão da exclusividade, Boutaud defende: “Quando falei em exclusividade, não disse que é uma prática de um só concorrente: é uma prática de mercado... Do ponto de vista dos programadores, é uma prática suicida, porque o seu interesse seria ofertar ao consumidor o máximo possível”. A respeito da posição que a DirecTV assume nessa questão, Boutaud afirma: “A exclusividade não é o objetivo da DirecTV... Acreditamos que a concorrência tem de ser na qualidade do serviço. Tem de ser feita no bom empacotamento, na forma de vender, no atendimento ao consumidor, na qualidade de imagem e de som... O fato é que, se não houvesse essa exclusividade, não se pagaria *overprice*, não se cobraria demasiadamente sobre o assinante e a gente poderia ver a penetração de *pay TV* crescer muito mais”.

O gerente-geral da DirecTV fala também nessa entrevista sobre as causas do alto preço final da TV paga: “O problema é a nossa moeda e, atrelado a isso, existe o problema dos custos dos canais... Temos de ter uma revisão dos custos de programação, dos programadores locais, programadores internacionais, que são aplicados ao Brasil para viabilizar o crescimento desse mercado... Daí que a *pay TV* precisa da junção dos operadores, junção dos programadores, governo... Tem de haver o equilíbrio entre essas duas pontes: entre o que eu pago e o que eu recebo. O programador não é o nosso concorrente, inimigo; é o nosso parceiro. Enquanto essa noção de parceria não for muito clara na cabeça dos programadores, nós vamos continuar a ter dificuldades”.

- 
- *Comentários de Chris Torto, CEO da Horizon, presidente da NeoTV e diretor da ABTA, em entrevista à Revista Pay-TV, de setembro de 2002.*

Chris Torto, em suas sugestões para a ABTA, com relação à proposta do Novo Modelo de Negócios, afirma que, para a NeoTV, o primeiro passo a ser tomado é a questão do alto custo da programação, hoje vinculada ao dólar: “O mercado de TV por assinatura não cresce porque não há dinheiro. Não há dinheiro porque os custos são altos e o crédito é limitado. A primeira providência é rever a questão da programação”.

O presidente da NeoTV também defende que os interesses de programadores e operadores são conflitantes em alguns momentos, em qualquer lugar do mundo: “Eles têm interesses próprios; operadores de cabo têm interesses próprios, DTH também. No longo prazo, é natural que cada parte esteja unida por seus interesses. Hoje, é preciso ajustar os desequilíbrios para viabilizar a indústria”.

Torto ressalta ainda a importância de que haja mais conteúdo de interesse nacional e considera que as iniciativas de colocar programas da TV aberta em horários alternativos são um bom começo. Ele afirma também que o desafio central da TV paga ainda não foi vencido: “A classe B tem dinheiro para assinar a TV paga, mas a penetração nessa faixa ainda é muito baixa. Isso é um problema de valor percebido, fundamentalmente”. O presidente da NeoTV afirma que, para crescer com segurança, é preciso conquistar essa faixa do público e a classe C com maior poder aquisitivo.

- *Comentários de Alberto Pecegueiro, CEO da Globosat Canais e membro do Conselho Deliberativo da ABTA, durante uma palestra, em 17 de setembro de 2002, cujo tema foi “TV por assinatura e as perspectivas para o futuro como negócio e mídia no Brasil”.*

Alberto Pecegueiro afirma, com relação aos custos dos pacotes de canais oferecidos pelas operadoras, que: “A questão de preço ainda é um ingrediente fundamental da oportunidade da atratividade da televisão paga como mídia”.

Além disso, Pecegueiro acredita que a estagnação da base de assinantes de TV paga está relacionada, fundamentalmente, ao cenário econômico brasileiro: “De 1998 para cá, tivemos um processo de estagnação na base de assinantes no Brasil que está em torno de três milhões e meio de domicílios. Nossas projeções de potencial de mercado apontam para números que são, no mínimo, o dobro disso, e a chegada a números maiores, obviamente, passa por uma questão da equação financeira das operadoras, mas passa também pelo mínimo de crescimento econômico no Brasil”.

---

Quando questionado sobre a consideração da classe C do Brasil como mercado potencial, o CEO da Globosat pondera: “O desafio de classe C é significativamente complicado no Brasil, porque, do ponto de vista de conteúdo para a classe C, eu não tenho a esperança de que a gente vai fazer conteúdo para essa classe melhor do que Globo, SBT, Record ou Rede TV”.

A respeito do Novo Modelo de Negócios desenvolvido pela ABTA, Pecegueiro afirma: “Não dá para dizer que o modelo de negócios atual é perene, mas eu tenho certeza de que o modelo atual, num cenário econômico minimamente melhor, significaria uma *performance* potencialmente muito melhor. Temos um problema crônico no modelo econômico, que é o descompasso entre custo de programação e mensalidades”.

Alberto Pecegueiro ressalta ainda que o ideal, na formação dos *line-ups* dos pacotes de canais, é que haja segmentação de conteúdo, ou seja, que cada canal seja conhecido por um determinado tipo de conteúdo: “Nós sempre trabalhamos na construção de marcas de canais, de imagens, de *branding* de canais, enquanto a televisão aberta trabalha com programas”.

- *Comentários de Luiz Antônio Viana, CEO da Net Serviços, em entrevista à Revista Pay-TV, de outubro de 2002.*

Luiz Antônio Viana, em seus comentários sobre a crise que a Net Serviços enfrenta nos últimos meses, aponta como suas causas o alto custo da programação, a falta de planejamento na estruturação do setor e o baixo poder aquisitivo de grande parte dos brasileiros: “Primeiro, o descompasso entre o custo de programação, em boa parte ainda vinculado ao dólar, e a receita em reais. Isso é o óbvio. Depois, a completa desarrumação do setor. O que se fez no Brasil é uma loucura. Duas ou três empresas na mesma área, várias empresas de satélite, tudo isso gera uma ineficiência setorial... Terceiro, tem a questão de renda, que também é óbvia. Qualquer um que ataque essa questão seriamente vai deixar para as próximas gerações um legado extraordinário”.

Quando questionado a respeito das baixas taxas de penetração, inclusive na classe B da população, Viana admite o erro: “Precisamos de uma programação adequada ao que o consumidor quer. A questão do *must carry* é universal, não é brasileira. Como resolver isso? O primeiro passo seria um entendimento por parte daqueles que fornecem a programação de que dar o que o cliente quer significaria a possibilidade de um aumento de assinantes, o que beneficiaria a todos. Simples assim”.

Viana, ao contrário de muitos especialistas, acredita que a força da TV aberta no Brasil não influencia tanto o mercado de TV paga: “Isso é um mito que confortavelmente se espalhou por aí, achar que a TV aberta é a causa do insucesso da TV paga no

---

país. É confortável porque explica as nossas incompetências, ineficiências etc... O público é diferente. Depois, porque a grande audiência da TV paga é a TV aberta. E existe uma série de produtos de TV paga que não pode ser exibida na TV aberta”.

A fim de aumentar a penetração da TV paga, Viana propõe: “Eu acho que, em termos de penetração, sem falarmos em lançamento de novos cabos, com uma programação adequada e mais barata, podemos chegar rapidamente a todos os níveis da classe B e mesmo C. Mas para isso é preciso ter programação adequada. É difícil de formular e difícil de concretizar, porque vamos esbarrar na questão do empacotamento, do *line-up*, todas essas coisas... O ideal, do ponto de vista teórico, porque isso não é alcançável na prática, é dar apenas o que o assinante quer. Mas temos que chegar o mais perto que der disso”.

Com relação à sua contribuição à proposta, pela ABTA, do Novo Modelo de Negócios, Viana defende: “O que eu falei aqui em nada difere do modelo da ABTA. E também, como a maior companhia do setor, posso promover essa reestruturação, e brigar por todas essas coisas que eu falei, que são importantes”.

- *Comentários de Antônio Carlos Valente, vice-presidente da Anatel, em entrevista à Revista Pay-TV, de dezembro de 2002.*

Antônio Carlos Valente, ao analisar a situação atual da indústria de TV por assinatura no Brasil, pondera: “Numa avaliação exclusiva para a TV por assinatura, podemos concluir que a solução DTH, na medida em que é uma solução pontual com a participação do usuário, é muito mais viável em termos econômicos que a solução cabo. Depois de conseguir um número mínimo de assinantes que viabilizam a capacidade de satélite contratada, os passos seguintes são apenas incrementação de resultados positivos. No caso do cabo isso não acontece, porque o operador tem que cabear uma determinada região para posteriormente fazer o atendimento. Ou seja, por incrível que pareça, a necessidade de capital é muito mais intensa no caso do cabo. No meio do caminho entre as duas tecnologias, fica o MMDS, que é uma solução excelente para algumas localidades brasileiras, mas que, com as restrições das redes analógicas, tem enfrentado problemas”.

Valente acredita que uma das grandes causas para a perda de mercado que a tecnologia a cabo está enfrentando são os elevados investimentos em uma infra-estrutura que é subutilizada: “Observamos que foram cometidos diversos erros na construção dessas redes: os valores empenhados foram muito elevados, e as oportunidades que existiram ao longo do tempo que poderiam ter reduzido o valor do capital imobilizado, talvez por miopia ou por ganância, não sei dizer, foram rejeitadas. Concretamente, hoje as redes de cabo praticamente só atendem à TV paga”.

---

O vice-presidente da Anatel acredita que a questão da compra de programação atrelada ao dólar pode ser minimizada por novas regulamentações: “De certa forma, eles (os operadores) também são prisioneiros desse modelo de comercialização de conteúdos agregada e em moeda estrangeira, no qual o risco do negócio é assumido pelo distribuidor. Nessa situação, eu acredito que algumas medidas legais podem contribuir para que essa situação seja, se não eliminada, pelo menos minimizada”.

#### **A.4. Fotos**

**Figura 9**  
**Antena de DTH (Banda Ku)**



Fonte: *Elaboração própria.*

**Figura 10**  
**TAP (TV a Cabo)**



Fonte: *Elaboração própria.*

---

## **Referências Bibliográficas**

---

- ABTA. Novo modelo de TV por assinatura. In: *Discussões sobre TV por assinatura*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Resumo... São Paulo: Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura, 2002a, 56 p.
- \_\_\_\_\_. *Mídia Fatos: TV por assinatura 2001/2002*. São Paulo: ABTA, 2002b.
- \_\_\_\_\_. [online]. *O que é TV por assinatura?/Histórico/Banda larga/Perfil da indústria/Ambiente regulatório/Carga tributária/O que são operadoras e programadoras?/Como funciona a publicidade na TV paga?/Indicadores de mercado/Quais são as tecnologias de distribuição de TV disponíveis hoje?/O que é preciso para se fazer TV por assinatura?/Quais são as leis que regulam o setor?* Disponível em <http://www.abta.com.br>, acesso de julho de 2002 a janeiro de 2003.
- ANATEL. *Coleção normativa de telecomunicações*. Brasília, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Resolução nº 272*, de 9 de agosto de 2001. Regula o Serviço de Comunicação Multimídia.
- \_\_\_\_\_. [online]. *Dados estatísticos dos serviços de TV por assinatura*. In: *Panorama de serviços*. Brasília, 2002. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>, acesso em janeiro de 2003.
- ANDRADE, Emmanuel Paiva de. *Plano didático-pedagógico das disciplinas: projeto final em engenharia de produção*. Relatório parcial. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2001.
- ANEP [online]. *Critério de classificação econômica Brasil*. Disponível em <http://www.anep.org.br>, acesso em 8 de janeiro de 2003.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL [online]. *Ata do Copom (17 e 18/12/02)*. Disponível em <http://www.bacen.gov.br>, acesso em 9 de janeiro de 2003.
- BASTOS, Lília da Rocha, et al. *Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias*. 5ª ed.; Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.
- BRASIL. *Decreto nº 95.744*, de 23 de fevereiro de 1988. Regula o Serviço Especial de TV por Assinatura.
- BRASIL. *Lei nº 8.977*, de 6 de janeiro de 1995. Dispõe sobre o Serviço de TV a Cabo e de dá Outras Providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 9 de janeiro de 1995.
- BRASIL TELECOM [online]. *Carta sobre turbo vídeo*. Disponível em <http://www.abta.com.br>, acesso em 1º de novembro de 2002.
- EDITORA GLASBERG. *Revista Pay-TV*. São Paulo, n. 95, ano 9, jul. 2002.

- 
- \_\_\_\_\_. *Revista Pay-TV*. São Paulo, n. 97, ano 9, set. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Revista Pay-TV*. São Paulo, n. 98, ano 9, out. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Revista Pay-TV*. São Paulo, n. 99, ano 9, nov. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Revista Pay-TV*. São Paulo, n. 100, ano 9, dez. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Anuário Pay-TV*. São Paulo, 2002, 117 p.
- \_\_\_\_\_. *Anuário Pay-TV*. São Paulo, 2003, 74 p.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1998, 275 p.
- GONÇALVES, Kelli. Banda larga: estradas velozes para sua viagem à internet. *Revista PC World*, São Paulo, n. 119, p. 48-53, maio 2002.
- GUROVITZ, Helio. O futuro da TV. *Revista Exame*, São Paulo, n. 16, ano 36, ed. 772, p. 46-58, ago. 2002.
- IBGE [online]. *Pnad 2001*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>, acesso em 9 de janeiro de 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1995, 676 p.
- LEAL, Karla Alves Pequeno. *Segmentação do mercado e TV por assinatura*. Monografia de Final de Curso (Graduação em Comunicação Social). Rio de Janeiro: Faculdades Integradas Hélio Alonso, 2002.
- LEITE, Geraldo. O rico universo da TV por assinatura. Separata de: *Quem paga para ver - TV paga: institutos e ferramentas*. Setembro de 2002. Disponível em <http://www.abta.com.br>, acesso em 3 de dezembro de 2002.
- LIMA, Gilson Brito Alves. *Método GUT: notas de aula*. Niterói: UFF, 2002, mimeo.
- MACHADO, André, VASCONCELOS, Nelson. TV digital: técnicos debatem padrão brasileiro. *O Globo*, Rio de Janeiro, Caderno Economia, p. 40, 12 de janeiro de 2003.
- MELO, Paulo Roberto de Sousa, GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais. TV por assinatura: panorama e oportunidades de investimento. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 9, p. 45-78, mar. 1999.
- MELO, Paulo Roberto de Sousa, RIOS, Evaristo Carlos Silva Duarte, GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais. TV digital: desafio ou oportunidade? *Relatório Setorial*, Rio de Janeiro, BNDES, n. 3, nov. 2000.
- PCTV [online]. *Breve historia de la TV por cable en México*. Disponível em <http://www.pctv.com.mx>, acesso em 4 de setembro de 2002.
- PECEGUEIRO, Alberto. *Mercado de TV por assinatura: perspectivas para o futuro como negócio e mídia*. Rio de Janeiro: Serviço de Comunicação Interna da Globosat Canais [Intranet], set. 2002, acesso em 24 de setembro de 2002.

- 
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. 7ª ed.; Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- POSSEBON, Samuel. *Overbuilding* sim, mas até que ponto? *Revista Pay-TV*, São Paulo, n. 89, ano 8, p. 21-26, dez. 2001.
- \_\_\_\_\_. É hora de rever o modelo. *Revista Pay-TV*, São Paulo, n. 91, ano 9, p. 14-16, mar. 2002.
- \_\_\_\_\_. *REVISTA PAY-TV [online]*. Glossário. Disponível em <http://www.paytv.com.br>, acesso em 3 de julho de 2002.
- \_\_\_\_\_. Comissão do Senado aprova 100% do capital estrangeiro no cabo. Disponível em <http://www.paytv.com.br>, acesso em 5 de novembro de 2002.
- \_\_\_\_\_. Coletânea de notícias. Disponível em <http://www.paytv.com.br>, acesso de julho de 2002 a janeiro de 2003.
- \_\_\_\_\_. *REVISTA PAY-TV SURVEY*. São Paulo, n. 61, ano 6, mar. 2002.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, n. 64, ano 6, jun. 2002.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, n. 65, ano 6, jul. 2002.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, n. 69, ano 6, nov. 2002.
- \_\_\_\_\_. *REVISTA TELETIME*. Atlas brasileiro de telecomunicações. São Paulo: Editora Glasberg, 2002.
- ZANATTA, Carlos Eduardo, POSSEBON, Samuel. Lei de Comunicação estará no livro da transição. *Revista Pay-TV [online]*. Disponível em <http://www.paytv.com.br>, acesso em 30 de outubro de 2002.

### **Sites Consultados**

- ABA – <http://www.aba.com.br>, acesso em 8 de janeiro de 2003.
- ABIPEME – <http://www.abipeme.org.br>, acesso em 8 de janeiro de 2003.

---

**BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**

Av. República do Chile, 100  
20031-917 - Rio de Janeiro - RJ  
Tel.: (21) 2277-7447  
Fax: (21) 2240-3862

**Escritórios**

**Brasília**

Setor Bancário Sul - Quadra 1 - Bloco J  
Ed. BNDES/13º andar  
70076-900 - Brasília - DF  
Tel.: (61) 322-6251  
Fax: (61) 225-5510

**São Paulo**

Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 510/5º andar  
Vila Nova Conceição  
04543-906 - São Paulo - SP  
Tel.: (11) 3471-5100  
Fax: (11) 3044-9800

**Recife**

Rua Antonio Lumack do Monte, 96/6º andar  
51020-350 - Recife - PE  
Tel.: (81) 3465-7222  
Fax: (81) 3465-7861

**Internet**

[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

---