

## **A convergência recente entre os setores brasileiros de comunicação de massa e de telecomunicações: uma discussão**

João Martins Ladeira<sup>1</sup>

### **Resumo**

Investiga-se aqui o processo recente de convergência entre setores de telecomunicações e comunicação de massa (especialmente o audiovisual), ocorrido em nosso país durante a última década. Assim, toma-se como referência a economia política da comunicação e o debate sobre a empresa em rede. Desdobramento da segunda onda de globalização no segmento audiovisual nacional, a reorganização desta indústria cultural ocorre pela presença de corporações de telecomunicações na difusão da comunicação de massa através de participação acionária em operações de televisão por assinatura. É um cenário distinto daquele no qual predominavam os oligopólios que historicamente controlaram o mercado brasileiro. O texto analisa os empreendimentos globais e as alianças estratégicas presentes na ligação entre grupos nacionais e estrangeiros, como na associação entre Globo e Telmex, na fusão entre Sky e DirecTV e no empreendimento conhecido como Vivax, posteriormente incorporado a Net.

### **Palavras-chave**

Economia Política da Comunicação, Empresa em Rede, Estudos de Globalização

### **Introdução**

Este artigo analisa o processo recente de convergência entre os setores de telecomunicações e de comunicação de massa (especialmente o audiovisual), ocorrido em nosso país durante a última década. Para isso, toma como referência teórica a discussão sobre economia política da comunicação (Bolaño 2004) e o debate de Castells (1996) relativo à empresa em rede. Tal investigação se associa ao esforço que busca entender a forma como se estabelecem dinâmicas de poder no interior das indústrias produtoras de bens culturais (Mosco 2009), na expectativa de compreender os enfrentamentos empreendidos pelos diversos envolvidos no processo de definição e institucionalização de modelos de exploração econômica numa economia capitalista contemporaneamente reformulada (Bolaño & Brittos 2007, Castells 1996, Moraes 1998).

---

<sup>1</sup> Doutor em sociologia pelo IUPERJ

Ao final da primeira década do século XXI, pode-se argumentar que os últimos anos foram marcados pela intensa reorganização desta indústria cultural, desdobramento de uma segunda onda de globalização no segmento audiovisual nacional (Ramos 1997). Este movimento ocorre associado à dinâmica de globalização da propriedade destas indústrias (Held et al 1999). No período aqui discutido, percebe-se uma presença cada vez maior de corporações de telecomunicações na difusão de comunicação de massa, o que acontece especificamente através de participação acionária em operações de televisão por assinatura. Trata-se de um cenário distinto daquele no qual predominavam os oligopólios que historicamente controlaram o mercado brasileiro. Tal fenômeno ocorre associado à tentativa de definir novas regras jurídicas para o setor audiovisual (possibilitando o surgimento de normas inéditas para a propriedade dos meios de comunicação, como o controle por grupos estrangeiros), assim como de um intenso movimento de aquisições entre operadoras de televisão por assinatura, de abertura de capital e de negociações em bolsas de valores, indicando que se está diante de um conjunto coerente de inovações organizacionais.

Desta forma, o texto busca descrever a associação econômica progressivamente maior entre estes dois setores. Tal convergência representa uma oportunidade relevante para pensar os avanços no processo de reestruturação do capitalismo no que diz respeito às indústrias culturais. Trata-se tal tema recorrendo à explicação de Castells sobre as conseqüências da reorganização produtiva segundo parâmetros globais, expressa na necessidade dos oligopólios multinacionais e corporações locais adotarem um formato para suas relações que envolva associações até então inexistentes. Tal convergência passa pela necessidade de integrar atividades de extrema importância complementar para ambos os setores. Deste modo, interpreta-se a internacionalização em pauta pela necessidade de administrar redes econômicas globais nas quais empresas brasileiras e estrangeiras dos dois setores são encaradas como nós diversos, englobando unidades de negócios regionalmente localizadas, mas globalmente conectadas. Logo, entende-se a operação associada de corporações em setores distintos como decorrência da necessidade de garantir o funcionamento da economia em tempo real, como uma unidade associada de empresas em rede.

Compreende-se tanto a transformação global no modelo de regulação das telecomunicações quanto o conjunto de inovações tecnológicas voltadas à digitalização como os elementos que impulsionam todo este processo. Há duas décadas um setor

nacionalmente controlado em diversos países, tal indústria vai se transformar numa das atividades na qual a lógica de regulação pelo mercado se encontra mais visível (Moraes 1998, Strange 1996). No caso brasileiro, dois acontecimentos parecem associados. O primeiro é o ciclo iniciado com a privatização do sistema Telebrás, desdobramento da tendência global acima citada, encerrando o período do controle através de monopólios estatais. Trata-se de um fenômeno estritamente ligado ao abandono do projeto nacional-desenvolvimentista (Diniz & Boschi 2004). O segundo reside nas oportunidades tecnológicas surgidas pela difusão de inovações voltadas para a difusão do audiovisual por meios digitais, materializada na transmissão digital via cabo e satélite. Pensar todos estes temas se apresenta como um desafio relevante para o campo da comunicação, possível de ser abordado proveitosamente pelo referencial político-econômico, associado à discussão sociológica de Castells.

Deste modo, este artigo se divide em duas partes. Na primeira, serão apresentados os referenciais teóricos da discussão. Na segunda, terceira e quarta, discutem-se elementos considerados essenciais para se compreender a reformulação contemporânea deste setor no Brasil: a associação entre Globo e Telmex, a fim de permitir a Net agir no mercado de telefonia e de comunicação; a fusão entre Sky e DirecTV, como um exemplo de aliança estratégica; e o desenvolvimento e a venda da Vivax, como indicativo das contradições para as empresas em rede em nosso país. Na conclusão, argumenta-se sobre o modo através do qual grupos tradicionais se esforçam para manter sua relevância, adequando-se às contingências proporcionadas pela regras de uma economia global.

### **Referenciais teóricos: economia política da comunicação e empresa em rede**

Fruto da crítica ao argumento do imperialismo cultural e das teorias de dependência, a perspectiva da economia política da comunicação busca compreender a construção das dinâmicas de poder no interior das indústrias produtoras de bens culturais. Assim, visa entender a organização dos modelos de regulação para a economia, pressupondo que sua estabilidade durante o tempo se vê continuamente frente à possibilidade de ruptura e reformulação. A partir daí, tem início a reorganização que irá estabelecer outra ordem, nos mesmos termos de estabilidade temporária. O estabelecimento de oligopólios ou de mercados competitivos se sucede no tempo, como resultado das transformações que ocorrem frente à introdução de inovações tecnológicas ou organizacionais (Bolano 2004, Bolano & Brittos 2006).

A abordagem adotada neste artigo se apropria de tal discussão. Também aqui, tenta-se observar a alternância entre momentos de concorrência aberta e de concentração, consequência das rupturas na organização do sistema. Porém, aborda-se o estabelecimento de oligopólios e sua renovação, tendendo para a reintrodução da competição, por um outro ponto de vista. Considerando as complexidades da organização social contemporânea, assim como as contingências surgidas a partir de uma certa renovação técnica das forças produtivas, recorre-se a descrição empírica oferecida por Castells sobre as redes informacionais e o uso empreendido pelas corporações desta ferramenta como um complemento a estes dois modelos. Deste modo, pressupõe-se que a organização da economia passa a depender de um conjunto de elementos expressos na flexibilidade e na abertura à transformação.

Neste artigo, usa-se a noção de empresa em rede com o interesse de compreender as características da reorganização recente do mercado nacional de televisão. Em Castells, o tema da reformulação das corporações é parte de um assunto mais amplo: as transformações no modo de desenvolvimento e de produção. Este debate atravessa um tema central: os novos arranjos político-econômicos que possibilitam a criação de um sistema caracterizado como informacional, sem reduzir a organização social às características de suas fontes de produtividade. Assim, supõe-se o surgimento de uma lógica informacional, da mesma forma que a lógica da produção centrada na indústria havia criado um modo de vida possível de ser chamado de industrial.

A discussão sobre as assim chamadas redes informacionais é essencial em tal esforço. Trata-se de conjuntos de nós conectados através dos recursos presentes numa renovação centrada no uso das tecnologias de informação (Castells 1996, p. 13-8, 500-10). Tais ferramentas participam da geração de organizações e instituições adequadas ao funcionamento flexível e reprogramável do sistema econômico. A principal característica destas redes é a produção de instrumentos capazes de criar um mercado global, oferecendo novas possibilidades para obter produtividade numa organização industrial já madura (p. 99-101). Assim sendo, tais redes auxiliam na reorganização das estruturas produtivas, criando uma economia em tempo real, ainda que extremamente dependente de contextos políticos locais.

Assim, a empresa em rede se caracteriza como um tipo de associação entre firmas, compatível com as necessidades de uma nova economia. Por um lado, a empresa em

rede descende dos empreendimentos multinacionais, formato bem sucedido de corporação internacional historicamente pioneiro neste tipo de atuação. O modelo de Castells frisa a intensa dependência do território nacional no qual tais firmas atuam, deixando de lado o argumento sobre corporações transnacionais, descoladas de contingências territoriais. Por outro, a empresa em rede representa um passo adiante em relação às multinacionais. Tal arrumação caracteriza-se pela possibilidade de associação entre firmas em formatos que envolvem redes internacionais de participação acionária em projetos de negócios.

Deste modo, torna-se importante repensar a própria noção de firma. A discussão sobre a empresa em rede de Castells tenta requalificar explicações como as de Chandler e Williamson sobre a organização das corporações. São deixadas de lado apenas as descrições em termos de empreendimentos econômicos de múltiplas unidades capazes de internalizar competências externamente disponíveis como forma de alcançar ganhos de escala e escopo; ou sobre o surgimento de organizações responsáveis pela administração dos custos de transação e sua reorganização no interior de corporações. Compreendidas como modelos limitados a certas circunstâncias históricas, dão lugar à investigação sobre outra trajetória organizacional, estruturada em termos de redes internacionais de firmas conectadas.

O modelo de empresa em rede dá conta de vários problemas. Caracteriza-se em termos da i) produção flexível, ii) da crise da grande corporação verticalmente integrada, iii) da flexibilização da divisão do trabalho, iv) das redes entre firmas e v) das alianças estratégicas corporativas. Entre estes, o primeiro tópico possui importância central. Em decorrência da complexificação social contemporânea, surgem novos tipos de organizações, nas quais prevalece a crescente relevância da produção diversificada, em contraposição aos produtos de massa obtidos através de ganhos de escala presentes na produção em série, confeccionados por trabalho padronizado e controlados por empreendimentos de grande porte.

O segundo ponto, relativo à necessidade de atuação em mercados globais, indica a demanda crescente por um tipo específico de flexibilidade para a estrutura organizacional, presente nos elos entre unidades econômicas. Trata-se de um padrão necessário tanto às grandes firmas quanto às pequenas e médias. Esta discussão sobre o declínio da integração vertical versa não exatamente sobre a redução do

tamanho da firma, mas sim sobre o imperativo de grandes e pequenas corporações se adequarem ao uso das redes. Efetivamente relevante é o modo de dominação constituído a partir destes instrumentos, organizados para a competição global. A corporação de grande porte mantém suas atividades, sem que deixe de se pautar pela lógica das redes<sup>2</sup>.

O terceiro tópico versa sobre a reformulação dos padrões de trabalho herdados do fordismo. Porém, a distribuição de tarefas no interior destas firmas, assim como a possibilidade delas se tornarem mais flexíveis em relação ao modelo progresso não são o foco da discussão deste artigo. Ao mesmo tempo, o formato da subcontratação entre firmas parece ter importância secundária no debate aqui empreendido. Relevantes são as alianças estratégicas corporativas (Castells 1996, p. 176-8). Elas organizam de forma específica as redes de negócios globais para o setor brasileiro de televisão, estabelecidas em torno de determinados projetos, capazes de reunir corporações de diferentes partes do globo pela necessidade de atuação global. Tal fenômeno decorre da possibilidade da grande empresa se reorganizar, estabelecendo laços entre firmas dos mais diversos tipos, como importa no caso estudado neste texto. De fato, as operações de televisão por assinatura representam uma experiência inédita para os grandes grupos de comunicação audiovisual no Brasil no que se refere à associação com outras corporações internacionais. Tais problemas serão discutidos nas próximas seções.

### **Convergência econômica entre operações de TV por assinatura e telecomunicações**

A partir de certo momento na década de 2000, os mercados de televisão por assinatura e de telecomunicações estabelecem relações de proximidade progressivamente maior, indicando a convergência econômica de ambos. No Brasil, o acontecimento emblemático desta associação parece ser a aliança entre Globo e Telmex em relação a Net. Anunciado em 06/2004, o negócio praticamente dividia a propriedade da corporação entre as duas corporações, com a expectativa da Telmex se tornar controladora após a alteração da legislação brasileira<sup>3</sup>. Frente à necessidade de

---

<sup>2</sup> Em termos particulares, considerar o mercado brasileiro de televisão buscando qualquer aumento de relevância de pequenas firmas seria um empreendimento bastante discutível. Afinal, aqui as empresas de pequeno porte não possuem relevância. As corporações de menor dimensão permanecem no mercado apenas o tempo suficiente para serem consolidadas pelos grandes grupos, o que não impede que tal processo ocorra exatamente a partir dos mecanismos típicos às empresas em rede.

<sup>3</sup> PAY-TV. "Para Net, desafio de 2010 é repetir 2009; novas outorgas estão na mira". 14/12/2009. <http://www.paytv.com.br/News.asp?ID=160473>, acesso em 25 jan. 2010.

renegociar dívidas, a compra de parte do empreendimento por um grupo de outro setor garante, ao mesmo tempo, acesso tanto ao mercado de telefonia local quanto de longa distância, unindo o negócio de comunicação com o de banda larga (Possebon 2009, p. 207-10).

A Telmex havia entrado no mercado brasileiro em 04/2004, com a compra da Embratel<sup>4</sup>. A empresa fora posta à venda no âmbito do processo de falência da MCI, controladora do negócio desde o leilão do sistema Telebrás em 1998<sup>5</sup>. Desta forma, a convergência específica aqui discutida se relaciona a um processo cujo início está localizado em uma decisão anterior: a transformação do modelo de regulação para as teles. As possibilidades deste mercado passam a ser exploradas a partir da operação conjunta de duas corporações centradas em diferentes atividades, cuja associação se mostra imprescindível para a exploração do setor. Assim, percebem-se firmas à procura de formas de organização adequadas à exploração de mercados baseados em tecnologia. Desta forma, se a busca por diversificar atividades e reter clientes se apresenta como imperativo imediato, a lógica através da qual tal tarefa ocorre é pela associação através de alianças estratégicas e cooperação entre firmas.

Outras corporações tentariam fazer o mesmo. Em 02/2007, Brasil Telecom e Telemar iriam anunciar um acordo com a Sky para venda associada de produtos. Iniciada em 08/2006 após a compra da WayTV em Belo Horizonte, a participação da Telemar no mercado de TV por assinatura é outro exemplo deste tipo de convergência. A autorização da Anatel para transmissão de DTH viria em 09/2008, com uma licença no valor de R\$ 470 mil<sup>6</sup>. As aquisições em discussão certamente ampliam o tamanho das empresas, construindo em alguns casos operações gigantescas, presentes em diversas regiões. Todavia, aqui a relevância das empresas de maior porte reside não apenas no seu tamanho ou nas possibilidades de obterem ganhos de escala. De fato, tais aquisições decorrem do imperativo de agregar produtos tecnologicamente relevantes. A relevância do paradigma informacional se apresenta exatamente no momento em que a aquisição de tecnologias capazes de evitar a transformação dos produtos de tais corporações em commodities se torna efetivamente essencial, como um exemplo da necessidade de adequação a um paradigma informacional. Neste caso, o esforço de tomar parte nesta

---

<sup>4</sup> Valor Econômico. "Teles curtem ressaca depois de derrota para os mexicanos". Brasil. 29/04/2004

<sup>5</sup> Valor Econômico. "Longa distância- A Embratel, da privatização à Telmex". 29/04/2004

<sup>6</sup> Valor Econômico. "Anatel autoriza Oi a oferecer TV por assinatura via satélite". Tecnologia & Telecomunicações. 17/09/2008

lógica se dá pela concentração entre negócios, que, todavia, ocorre a partir de alianças estratégicas entre dois empreendimentos econômicos associados para uma terceira operação. Um desdobramento desta mesma tendência será observado na seção posterior.

### **Televisão por satélite e empreendimentos globais: a fusão Sky e DirecTV**

Saturado devido a razões técnicas e econômicas, o mercado de televisão aberta se vê frente à possibilidade de reorganização a partir da crescente importância da TV por assinatura a cabo e via satélite. Inicialmente um negócio de porte limitado e restrito a cidades pequenas, o cabo se transforma nos EUA em uma atividade importante a partir da produção de conteúdo próprio, difundido ao largo das restrições impostas às grandes redes (Dizard 2000, p. 146-7). Ao mesmo tempo, a transmissão via satélite se torna uma oportunidade digna de nota devido ao aprimoramento de estruturas técnicas para transmissão de dados, utilizadas com o interesse de ampliar a presença em mercados estrangeiros, entre os quais a América Latina desperta intenso interesse (p. 143-4).

No Brasil, estima-se que em 2009 existissem cerca de sete milhões de assinantes de TV por assinatura, em diversas modalidades tecnológicas diferentes. Percebe-se que a fatia relativa ao cabo se mantém como a mais importante. A transmissão via satélite e microondas, respectivamente o DTH e o MMDS, representa aproximadamente 41% do total.

Tabela 1 – Número de Assinantes de TV por Assinatura no Brasil, 1993-2009

Ano	Assinantes						
	Total	Cabo		DTH		MMDS	
		Num.	Porc.	Num.	Porc.	Num.	Porc.
1993	250						
1994	400						
1995	1.000						
1996	1.800						
1997	2.571						
1998	2.693						
1999	2.974						
2000	3.442	2.047	59%	1.055	31%	340	10%
2001	3.554	2.097	59%	1.165	33%	292	8%
2002	3.519	2.120	60%	1.164	33%	235	7%
2003	3.548	2.117	60%	1.200	34%	231	7%
2004	3.795	2.227	59%	1.342	35%	226	6%
2005	4.100	2.471	60%	1.453	35%	176	4%
2006	4.719	2.873	61%	1.645	35%	201	4%

2007	5.250	3.255	62%	1.680	32%	315	6%
2008	6.250	3.750	60%	2.187,5	35%	312,5	5%
2009	7.400	4.366	59%	2.664,0	36%	370,0	5%

Fonte: ABTA. Resultados Setoriais: TV por Assinatura - Operadoras. 2001-2009.

A despeito de não possuir a maior concentração de usuários, o mercado de televisão via satélite apresenta propriedades de intensa relevância para a discussão sobre alianças estratégicas. Aqui, a associação entre capital estrangeiro e nacional se torna importante desde o primeiro momento. As tentativas de introduzir os serviços via satélite datam de 1991, com a comercialização de canais analógicos pela Globosat. Porém, o aprimoramento técnico empreendido entre 1992 e 1993 pela News Corp, Hughes e PanAmSat permitirá a difusão de uma quantidade maior de sinais digital (Possebon 2009, p. 80-82), definindo uma trajetória a ser seguida. Tal operação complexa demanda uma tecnologia de custos elevados. Logo, devido a incapacidade de seguirem adiante isoladamente com a exploração econômica desta inovação, as corporações nacionais se vêm obrigadas a associarem-se com grupos internacionais a fim de realizarem tal operação no país.

No Brasil, dois grupos de TV por assinatura via satélite irão, a partir de 1996, entrar em operação: a DirecTV e a Sky. A primeira operação era o resultado da associação de TVA, MVS Multivision, Cisneros e Hughes; a segunda, de Globo, News Corp, TCI e Televisa (Possebon 2009, p. 80-5, 167-8). Tal relacionamento entre grupos locais e internacionais de comunicação ocorre através de instrumentos de participação acionária, com o objetivo de atuar num projeto de negócios específico. O início de atividades da Sky e DirecTV no Brasil diz respeito a uma operação que corresponde a um tipo de aliança estratégica com interesse de participar de mercados internacionais, possível de ser estabelecida e desfeita através dos mecanismos próprios ao capital financeiro, como no caso discutido na seção anterior. A operação conta com colaboração de tais corporações, que mantém sua independência a despeito da coexistência de suas atividades, indicando uma lógica de conexão própria às redes informacionais.

Durante suas atividades, as duas operações reuniram dívidas significativas, em grande parte devido às expectativas superdimensionadas relativas ao potencial de crescimento do mercado brasileiro<sup>7</sup>. A partir de certo momento, tais custos se tornam inviáveis para alguns. Em 05/1999, os 75% da TVA sobre a operação brasileira e os 10% referentes à

<sup>7</sup> Valor Econômico. "Como perder dinheiro na América Latina". EU & Fim de semana, 02/06/2006

América Latina seriam comprados pela Hughes por US\$ 300 milhões (Possebon 2009, p. 167-8). O aumento de custos também seria percebido pelo sócio brasileiro da Sky. Os elevados gastos com infra-estrutura contribuiriam como um dos principais fatores do endividamento. Até 06/2003, os sócios da Sky teriam gasto US\$ 854 milhões e a News Corp, US\$ 200 milhões a fim de arcar com as dívidas da operação. No que se refere a DirecTV, até 09/2004 os valores seriam de US\$ 840,4 milhões<sup>8</sup>.

O endividamento não é específico ao mercado brasileiro. O curto histórico da atividade tem como marca a falência em 03/2003 da DirecTV nos EUA. No final dos anos 90, a empresa havia adquirido diversas empresas de TV por satélite nos Estados Unidos. Em 12/1998, ela compraria a USSB (United States Satellite Broadcasting) por US\$ 1,3 bi em dinheiro e ações<sup>9</sup>, incorporando programação economicamente relevante, como a do HBO, Movie Channel, Showtime, MTV, Nickelodeon e VH-1<sup>10</sup>. Em 01/1999, adquiria também a Primestar, segunda maior distribuidora de serviços de televisão por assinatura, por US\$ 1,8 bi<sup>11</sup>. Em 2002, a tentativa de compra da EchoStar seria barrada pelo órgão regulador dos EUA, alegando perda de competitividade para o setor<sup>12</sup>. Logo, percebe-se como a fusão de Sky e DirecTV relaciona-se a um movimento internacional de concentração das redes de distribuição de TV por satélite. Em 04/2003, após a DirecTV norte-americana declarar concordata, a News Corp iria propor a aquisição de 34% das ações da rival (Possebon 2009, p. 203-5). O negócio seria concluído em 12/2003<sup>13</sup>.

No Brasil, a Anatel concederia anuência prévia para o contrato em 11/2003. Todavia, os negócios entre ambas ainda se manteriam separados por mais de um ano<sup>14</sup>. Por fim, a

---

<sup>8</sup> Cade. "Ato de Concentração 53500.029160/2004". 05/11/2004, p. 7-8

<sup>9</sup> CNET News. "Hughes buys satellite firm for \$1.3 billion". 14/12/1998, 14:45.

[http://news.cnet.com/Hughes-buys-satellite-firm-for-1.3-billion/2100-1033\\_3-219066.html?tag=mncol](http://news.cnet.com/Hughes-buys-satellite-firm-for-1.3-billion/2100-1033_3-219066.html?tag=mncol), acesso em 12, jan. 2010

<sup>10</sup> New York Times. "Satellite TV Provider Waits for World to Catch Up". 03/11/1997.

<http://www.nytimes.com/1997/11/03/business/satellite-tv-provider-waits-for-world-to-catch-up.html?scp=2&sq=DirecTV+USSB&st=nyt>, acesso em 13, jan. 2010

<sup>11</sup> CNET News. "DirecTV to buy rival Primestar's assets". 22/01/1999, 9:20.

[http://news.cnet.com/DirecTV-to-buy-rival-Primestars-assets/2100-1033\\_3-220509.html](http://news.cnet.com/DirecTV-to-buy-rival-Primestars-assets/2100-1033_3-220509.html), acesso em 13, jan. 2010

<sup>12</sup> New York Times. "F.C.C. Blocks EchoStar Deal With DirecTV", p. C4, 11/10/2002.

<http://www.nytimes.com/2002/10/11/business/fcc-blocks-echostar-deal-with-directv.html?scp=5&sq=EchoStar+DirecTV&st=Search&pagewanted=all>, acesso em 23, jan. 2010

<sup>13</sup> Valor Econômico. "Como perder dinheiro na América Latina". EU & Fim de semana, 02/06/2006

<sup>14</sup> Valor Econômico. "Cade determina congelamento da união da Sky com a DirecTV no Brasil". 15/04/2004

união de ativos seria formalizada em 10/2004<sup>15</sup>, mas evitando a fusão de operações<sup>16</sup>. A aprovação pelo Cade ocorre em 05/2006 e a finalização da fusão, em 08/2006<sup>17</sup>. Ao mesmo tempo, o acordo envolveria aquisição, pela News Corp, da parte da Sky que a Globo controlava. As razões alegadas se referiam à decisão da corporação brasileira em concentrar-se na competência estratégica de produção de conteúdo<sup>18</sup>. A composição acionária do negócio passaria a ter a seguinte forma:

Tabela 2 – Composição acionária da Sky antes e depois da fusão entre DirecTV e News Corp, 2004

Sky Brasil	Pré	Pós
News Corporation	36,0%	49,7%
Organizações Globo	54,0%	40,3%
Liberty Media	10,0%	10,0%

Fonte: Cade. “Ato de Concentração 53500.029160/2004”. 05/11/2004

A entrada ou a saída de parceiros, a renegociação de prioridades e de papéis, a associação entre corporações com diversas competências, a globalização da propriedade econômica, tudo isso ocorre através de arranjos de negócios capazes de utilizar as capacidades de conexão e desconexão contidas nas ferramentas responsáveis pelo estabelecimento das empresas em redes. A segmentação de conteúdo e a tentativa de ir além da produção de massa, contida na expansão de canais para difusão de comunicação, dão-se através da adoção do multifuncionalismo obtido através da flexibilidade (Piore & Sabel 1984), num fenômeno possível de ser interpretado como a crise da corporação verticalmente integrada. A importância de sócios estrangeiros se torna progressivamente maior, devido aos investimentos necessários à trajetória tecnológica adotada. O resultado é a progressiva internacionalização do setor, nos quais os grupos que historicamente o controlaram buscam meios para manter sua importância. Porém, a despeito do seu caráter internacional, a relevância de grupos locais não pode ser negada: este é o tema da próxima seção.

<sup>15</sup> Valor Econômico. "Reestruturação avança com DirecTV e Sky juntas". 13/10/2004

<sup>16</sup> Valor Econômico. "Sky e DirecTV vão manter plataformas separadas". 20/10/2004

<sup>17</sup> Valor Econômico. "Sky conclui fusão". 28/08/2006

<sup>18</sup> Cade. “Ato de Concentração 53500.029160/2004”. 05/11/2004.

### **Canbrás, Horizon, Vivax e Net: alianças estratégicas frente aos oligopólios**

A Vivax seria um exemplo de empresa nascida da atividade de firmas organizadas em termos de alianças estratégicas, utilizando a oportunidade de valorização e de negociação a partir dos mecanismos típicos ao mercado financeiro. As licitações de 1997, nas quais pela primeira vez as outorgas para o setor seriam publicamente disputadas dentro num processo competitivo, se tornariam decisivas para a empresa vir a atuar. Ao contrario de 1988 e 1991, o mercado de televisão paga seria aberto dentro de um conjunto definido de regras institucionais (Possebon 2009, p. 136-158), permitindo o acesso de novos personagens. Independente de todas estas características, a corporação termina como um exemplo de firma incorporada à estrutura de um dos oligopólios do setor, exemplo da contradição deste formato de capitalismo em nosso país. Todavia, seu processo de compra consistiria num tipo de troca de ações, indicando o uso de mecanismos complexos, próprios a um mercado financeiro com significativo grau de organização.

A empresa surgiria a partir da fusão entre duas operações de TV a cabo, Canbrás e Horizon, anunciada em 10/2003 e finalizada em 08/2004<sup>19</sup>. A Horizon fora instituída a partir da associação entre um investidor norte-americano que residia no Brasil e atuava numa empresa de tecnologia, um empresário de mineração e uma operadora norte-americana de TV por assinatura. Durante o processo de licitações para outorgas de TV por assinatura em 1997, este grupo conseguiria obter licenças para o interior de São Paulo, centro pouco explorado pelos grandes grupos do mercado de TV paga. A Canbrás decorria da associação entre um grande grupo brasileiro de comunicação de massa, a Abril, com uma empresa de telecomunicações, a Bell Canadá, no interesse de explorar a região metropolitana e o litoral paulista. Esta segunda firma seria posta à venda em 2002 (Possebon 2009, p. 79, 141-4, 201-2).

Num período limitado de tempo, a Vivax conseguiria abrir capital, expandir suas atividades e se tornar uma das maiores empresas de TV por assinatura no Brasil. Suas ações começariam a ser vendidas em 02/2006<sup>20</sup>, numa oferta que lhe renderia R\$ 529,2

---

<sup>19</sup> Anatel. "Anatel Aprova Compra da Canbrás pela Horizon e Envia Ato de Concentração ao Cade". 27/08/2004. Anatel. "Horizon Assume Controle Acionário da Canbrás, TV Mogno e TV Eucalipto". 16/06/2004

<sup>20</sup> Vivax. "Convite", 2006. [http://www.acionista.com.br/home/vivax/080206\\_cerimonia.htm](http://www.acionista.com.br/home/vivax/080206_cerimonia.htm), acesso em 19, jan. 2010.

mi<sup>21</sup>. No mesmo período, ela realizaria uma transação em debêntures no valor de R\$ 220 milhões<sup>22</sup>. Por fim, a compra da empresa pela Net seria anunciada em 10/2006. A operação consistiria de duas fases, a primeira delas tendo sido encerrada em 12/2006. Naquele momento, a Net compraria 36,7% de seus papéis através de troca de ações<sup>23</sup>. A segunda fase receberia aprovação da Anatel em 05/2007 e do Cade em 12/2007<sup>24</sup>.

A Vivax havia sido um empreendimento econômico nascido a partir de uma possibilidade organizacional inédita: as outorgas públicas para o setor, distintas do processo pelo qual historicamente se disponibilizaram licenças para sua exploração. Tais oportunidades dependem de um mercado com um grau suficiente de organização para a entrada e saída de investidores. Tal fato termina por criar uma corporação significativa, que a despeito de seus resultados, termina por ser incorporada pela aliança entre Globo e Telmex. Todavia, a compra através de troca de ações faz com que os antigos proprietários da Vivax permaneçam em atividade, num negócio que pode ocorrer apenas em circunstâncias nas quais estão disponíveis mecanismos desenvolvidos para a operação do capital financeiro.

## **Conclusão**

O mercado de televisão no Brasil vive um momento de competição, criado por condições político-econômicas novas e pela renovação tecnológica contida nas tecnologias digitais. Inicialmente centrado em torno do duopólio de Globo e Abril no segmento de TV por assinatura do início dos anos 90, o cenário na última década tem sido marcado pelo surgimento de novos personagens. Simultaneamente, estão em enfrentamento empresas de telecomunicações e operadoras de TV paga. Ambas as mercadorias são vendidas por corporações estabelecidas através de alianças estratégicas, num cenário que indica a convergência de negócios.

---

<sup>21</sup> Gazeta Mercantil. "Vivax". 22/02/2006

<sup>22</sup> Sistema Nacional de Debêntures. "Vivax registra segunda emissão no SND". 01/02/2006. <http://www.debentures.com.br/informacoesaomercado/noticias.asp?mostra=2848>, 20, jan. 2010

<sup>23</sup> Vivax. "Fato Relevante". 05/12/2006.

[http://www.acionista.com.br/home/vivax/061206\\_fato\\_relevante.pdf](http://www.acionista.com.br/home/vivax/061206_fato_relevante.pdf), acesso em 19, jan. 2010. Vivax. "Fato Relevante". 12/10/2006.

[http://www.acionista.com.br/home/vivax/131006\\_fato\\_relevante.pdf](http://www.acionista.com.br/home/vivax/131006_fato_relevante.pdf), acesso em 19, jan. 2010.

Valor Online. "Aquisição da Vivax leva Moody's a revisar rating da Net para possível elevação". 18/10/2006, 16:40. <http://www.valoronline.com.br/?online/telecomunicacoes/61/3954920/aquisicao-da-vivax-leva-moody%C2%B4s-a-revisar-rating-da-net-para-possivel-elevacao#ixzz0uFZ5zcjE>, acesso em 20, jan. 2010

<sup>24</sup> Cade. "Ato de Concentração nº 53500.029599/2006", <http://www.cade.gov.br/temp/t207201017424505.pdf>. Acesso em 20, jan. 2010

A tentativa de ampliar os limites convencionais da TV aberta e analógica passa pela diversificação da produção, na expectativa de ultrapassar o modelo do entretenimento de massa. Tal esforço ocorre através do uso de recursos disponíveis na organização das corporações em empresas em redes, decorrência da apropriação de ferramentas que permitem a conexão em projetos de negócios pontuais. Essa ligação ocorre por alianças estratégicas, nas quais as associações proporcionadas pelos instrumentos típicos aos mercados financeiros têm relevância essencial. A negociação em mercados de capitais e o uso de instrumentos públicos de aquisição em uma economia cada vez mais integrada globalmente são traços distintos dos empreendimentos familiares que dominaram o setor.

Todavia, não significa que tais empreendimentos tenham perdido importância. Na verdade, ocorre exatamente o contrário. Tais grupos ampliam sua força à medida que dominam e utilizam as possibilidades contidas nas redes informacionais. Deste modo, o exemplo brasileiro representa um caso curioso de perda de relevância da grande corporação verticalmente integrada, que utiliza novos modelos de trajetórias organizacionais para reafirmar seu poder. Suas tentativas de negociar dentro de uma economia global foram o tema deste artigo, como exemplo das contradições de um tipo de inserção numa ordem internacional.

## **Bibliografia**

- BOLAÑO, César & Valério BRITTOS. *A Televisão Brasileira na Era Digital*. São Paulo: Paulus, 2007
- BOLAÑO, César. *Mercado Brasileiro de Televisão*, 2º ed. São Paulo: PUC-SP, 2004.
- CASTELLS, Manuel. *Rise of the network society*. Oxford: Blackwell, 1996 [2010, 2nd ed.]
- DINIZ, Eli & BOSCHI, Renato. *Empresários, Interesses e Mercado: Dilemas do Desenvolvimento no Brasil*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004.
- DIZARD, Wilson. *A Nova Mídia: A Comunicação de Massa na Era da Informação*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- HELD, David; MCGREW, Anthony; GOLDBLATT, David & PERRATON, Jonathan. "Global Transformations: Politics, Economics, and Culture". Stanford: Stanford University Press, 1999
- MORAES, Dênis de. *Planeta Mídia: Tendências da Comunicação na Era Global*. Campo Grande: Letra Livre, 1998
- MOSCO, Vincent. *The Political Economy of Communication*. New York: Sage, 2009
- PIORE, Michael & SABEL, Charles. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.
- POSSEBON, Samuel. *TV por Assinatura: 20 Anos de Evolução*. São Paulo: ABTA, 2009

RAMOS, Murilo. “A Segunda Onda de Globalização na TV Brasileira”, em MORAES, Dênis de (org.). Globalização, Mídia e Cultura Contemporânea. Campo Grande: Letra Livre, 1997

STRANGE, Susan. The Retreat of the State: the Diffusion of Power in the World Economy. Cambridge: Cambridge University Press, 1996