

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE FORMATURA**

**“METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO DE ANÁLISE DE MERCADO  
PARA INVESTIMENTOS EM PRIVATE EQUITY”**

**Márcio Yuji Koiki**

**Orientador: Professor Antônio Cantizani Filho**

**São Paulo**

**1999**

*1/1999  
R 829m*

**Aos meus pais pelo apoio e incentivo que  
têm me dado em todos os momentos de  
minha vida. A vocês devo minha eterna  
gratidão.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo maravilhoso dom da vida

Aos companheiros da faculdade que tornaram mais divertida a vida acadêmica

Ao professor Cantizani pela orientação

Aos amigos Fábio Lenzi e Fernando Furukawa pelo incentivo em a não desistir nos momentos mais dificeis no andamento deste trabalho

Ao amigo Rogério Hirose pela colaboração durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho

Aos meus colegas de trabalho pela compreensão de minha ausência nos momentos necessários

## SUMÁRIO

O desenvolvimento de análises setoriais é uma atividade que, além de demandar boas capacidades analíticas, exige do pesquisador um conjunto de habilidades investigativas e muita paciência, já que as informações não são facilmente localizáveis no volume e nível de detalhe exigido pelo estudo. Alguns setores podem mesmo não apresentar dados no nível de confiabilidade ou detalhamento exigido pelo estudo, de forma que é necessária a realização de estimativas a partir das informações disponíveis.

A tarefa de pesquisa tem ocupado cada vez menos o tempo dos analistas, que podem se preocupar cada vez mais com a atividade específica de análise. Entre as ferramentas que têm possibilitado este avanço, destacam-se as agências especializadas na atividade, e principalmente, a Internet têm sido um instrumento valiosíssimo neste sentido.

Os maiores interessados na realização de tais estudos são os bancos de investimento e desenvolvimento, consultorias, indústrias e entidades de ensino, entre outras, que os utilizam para fins diversos, como prospecção de investimentos e direcionamento estratégico.

O ponto de vista do qual será desenvolvido este estudo é o de investidores estrangeiros, que consideram a possibilidade de realização de investimentos de risco no país, e portanto, este será encaminhado a partir de uma análise da situação econômica do país, selecionando-se então um determinado setor para então proceder à análise em si.

## **ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS**

### ***CAPÍTULO 1 - Introdução***

Breve discussão sobre o procedimento de análise de mercado, apresentação do negócio de fundos de *Private Equity*, escopo do trabalho e relevância do estudo.

### ***CAPÍTULO 2 - Panorama Econômico***

Retrato e breve histórico da situação política, social e econômica do país, de modo a situar o cenário de prospecção de investimentos.

### ***CAPÍTULO 3 – O Processo de Análise Setorial Voltado Para Aquisições***

Estudo de métodos de avaliação de mercado e de empresas, seleção do setor a ser observado.

### ***CAPÍTULO 4 – Análise Setorial – Estudo de Caso – Provedores de Acesso***

Aplicação do um modelo de análise de mercado ao setor de provedores de acesso à Internet via linha telefônica, e estudo sobre o principal concorrente do mercado, o *UOL*.

### ***CAPÍTULO 5 – Conclusões***

Conclusões do estudo para o mercado de provedores, perspectivas para o *UOL* e considerações finais.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 BREVE RESUMO SOBRE AS ATIVIDADES REALIZADAS PELO ALUNO DURANTE 1999 .....	1
1.2. POR QUE PLANEJAR? .....	1
1.3 OS INVESTIMENTOS EM PRIVATE EQUITY .....	3
1.3.1. <i>Aspectos Gerais</i> .....	3
1.3.2. <i>Principais Investidores e Tendências</i> .....	5
1.3.3. <i>Setores</i> .....	6
<b>2. PANORAMA ECONÔMICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. BREVE HISTÓRICO DA ECONOMIA RECENTE NO BRASIL .....	8
2.1.1. <i>Anos 70 e 80</i> .....	8
2.1.2. <i>Anos 90 e o Plano Real</i> .....	9
2.1.2.1. Primeira Fase do Programa de Estabilização Econômica: Equilíbrio Fiscal .....	10
2.1.2.2. Segunda Fase do Programa de Estabilização Econômica: A Criação da URV.....	11
2.1.2.3. Terceira Fase do Programa de Estabilização Econômica: O Plano Real .....	11
2.1.2.4. A Onda de Crises Mundiais .....	12
2.1.2.4.1. A Crise Mexicana .....	12
2.1.2.4.2. A Crise Asiática .....	13
2.1.2.4.3. A Crise Russa .....	13
2.1.2.4.4. Brasil – A “bola da vez” .....	14
2.1.2.4.4.1. A Moratória de Minas Gerais .....	14
2.1.2.4.4.2. O Fim da Âncora Cambial.....	14
2.2. PANORAMA ATUAL .....	17
2.2.1. <i>Câmbio, Inflação e Juros</i> .....	17
2.2.2. <i>Recuperação da Economia</i> .....	19
<b>3. O PROCESSO DE ANÁLISE SETORIAL VOLTADO PARA AQUISIÇÕES .....</b>	<b>21</b>
3.1. ANÁLISE SETORIAL SEGUNDO MICHAEL E. PORTER.....	21
3.1.1. <i>Ameaça de Entrada</i> .....	22
3.1.2. <i>Intensidade de Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes</i> .....	24
3.1.3. <i>Ameaça de Produtos Substitutos</i> .....	26
3.1.4. <i>Poder de Negociação dos Compradores</i> .....	27
3.1.5. <i>Poder de Negociação dos Fornecedores</i> .....	28
3.2. APLICAÇÃO DO MODELO PARA ANÁLISE DE INVESTIMENTOS .....	29
3.2.1. <i>A Visão das Barreiras de Entrada e Saída</i> .....	29
3.3. SELEÇÃO SETORIAL .....	31
3.3.1. <i>Critérios de Seleção</i> .....	31
3.3.2. <i>Fase “Eliminatória”</i> .....	32
3.3.3. <i>Fase “Classificatória”</i> .....	33
<b>4. ANÁLISE SETORIAL – ESTUDO DE CASO – PROVEDORES DE ACESSO .....</b>	<b>34</b>
4.1. O UOL E O PRIVATE EQUITY .....	34
4.2. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	35
4.3 CONDUÇÃO DA ANÁLISE – FONTES DE INFORMAÇÃO.....	35
4.4. ANÁLISE SETORIAL – PROVEDORES DE ACESSO DISCADO .....	38
4.4.1. <i>Conclusões do Estudo</i> .....	38
4.4.2. <i>Histórico</i> .....	38
4.4.2.1. <i>Internet</i> .....	38
4.4.2.1.1. <i>O Início</i> .....	39
4.4.2.1.2. <i>A Expansão Acadêmica</i> .....	39
4.4.2.1.3. <i>Internet no Brasil</i> .....	39
4.4.2.1.4. <i>Perspectivas para a Internet</i> .....	40
4.4.2.1.5. <i>Perspectivas para Internet na América Latina e o Posicionamento do Brasil</i> .....	43
4.4.2.2. <i>Segmento de Negócios do UOL</i> .....	48

4.4.2.2.1. Mercado de Provedores de Conteúdo e “Portais” .....	48
4.4.2.2.1.1. Posicionamento atual do UOL .....	50
4.4.2.2.2. Provedores de Acesso – Evolução e sustentabilidade .....	52
4.4.2.3. Análise Estrutural do Mercado de Provedores de Acesso .....	54
4.4.2.3.1. Ameaça de Novos Entrantes .....	54
4.4.2.3.1.1. Principais barreiras de entrada .....	55
4.4.2.3.1.1.1. Economia de Escala .....	55
4.4.2.3.1.1.2. Necessidades de Capital .....	58
4.4.2.3.1.1.3. Retaliação Prevista – Histórico de retaliação aos entrantes .....	59
4.4.2.3.2. Intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes .....	61
4.4.2.3.3. Ameaça de produtos/serviços substitutos .....	64
4.4.2.3.3.1. Custo de acesso à Internet via acesso discado tradicional .....	65
4.4.2.3.3.2. Conexões de Banda Larga .....	66
4.4.2.3.3.2.1. Acesso via cabo .....	67
4.4.2.3.3.2.1.2. Custos de Mudança .....	68
4.4.2.3.3.2.1.3. Perspectivas para o mercado de TV por Assinatura no Brasil .....	70
4.4.2.3.3.2.2. Outros acessos de banda larga .....	72
4.4.2.3.3.3. Redes Privadas - BBS .....	72
4.4.2.3.4. Poder de negociação dos compradores .....	73
4.4.2.3.4.1. Pouca diferenciação relativa entre os serviços .....	73
4.4.2.3.4.2. Custos de mudança irrisórios dentro do acesso discado .....	74
4.4.2.3.4.3. A informação sobre preços praticados é altamente acessível .....	74
4.4.2.3.5. Poder de negociação dos fornecedores .....	74
4.4.2.3.5.1. Como é formado um provedor de acesso .....	74
4.4.2.3.5.2. Concentração do mercado de fornecedores .....	75
4.4.2.3.5.3. Ameaça de integração à jusante dos fornecedores .....	76
4.4.3. Últimos Movimentos do Mercado .....	78
4.4.3.1. A chegada da AOL no Brasil .....	78
4.4.3.2. Acirramento da guerra de preços dos provedores .....	79
4.4.3.3. O lançamento do serviço de ADSL da Telefônica .....	79
<b>5. CONCLUSÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>81</b>
5.1. PERSPECTIVAS PARA O MERCADO .....	81
5.1.1. <i>Perspectivas de Crescimento e Diversificação da Demanda</i> .....	81
5.1.1.1. Fatores Estruturais .....	81
5.1.1.2. Fatores Sócio Econômicos .....	82
5.1.2. <i>Diversificação na Demanda por Conteúdo</i> .....	83
5.1.3. <i>Perspectivas de Evolução da Oferta</i> .....	85
5.1.4. <i>Análise da situação do mercado na curva de evolução do ciclo de vida</i> .....	87
5.2. PERSPECTIVAS PARA O POSICIONAMENTO DO UOL DENTRO DESTE MERCADO .....	88
5.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	90

## Bibliografia

## 1. Introdução

### 1.1 Breve resumo sobre as atividades realizadas pelo aluno durante 1999

A motivação para a escolha do tema foi decorrente do estágio iniciado no começo do referido ano, em uma empresa de investimentos pertencente a um grande grupo de capital nacional. Ali foi possível estar aprendendo a dinâmica daquela, que é considerada uma das mais dinâmicas modalidades de investimentos de risco, denominada *Private Equity*.

Após alguns meses atuando na prospecção de novos negócios, a empresa decidiu por adotar outro encaminhamento, culminando em profundas mudanças estruturais na sua organização e mesmo na sua estratégia de negócios.

A partir do meio do ano, optou-se pela mudança de estágio já que aquele não correspondia mais às condições inicialmente apresentadas, tendo-se optado por trabalhar em uma empresa de consultoria de gestão e estratégia, recentemente formada por profissionais vindos de grandes empresas do setor.

O andamento do Trabalho de Formatura apresentou então uma descontinuidade não prevista, dado que a disponibilização de recursos para o desenvolvimento do projeto era bem diferente entre as empresas. Finalmente, optou-se por continuar a pesquisa sobre o mesmo tema, com algumas adaptações à nova realidade profissional do aluno, menos voltada a aspectos financeiros e mais focada em análise de mercado e estratégia competitiva.

Cabe enfatizar que o aluno não apresentava vínculo de natureza alguma com as empresas citadas no decorrer deste trabalho.

### 1.2. Por que planejar?

A tomada de decisão é uma atividade constante não só no dia a dia das empresas, como também no nosso cotidiano, quando temos que escolher entre por exemplo, passar

um feriado viajando para a praia, para o campo ou mesmo permanecer em casa descansando.

Continuando com a analogia apresentada, existe uma probabilidade muito maior de que se tenha tomado uma decisão acertada caso se proceda antecipadamente a um processo de planejamento, onde fossem colocadas considerações como, verificar a previsão do tempo para os possíveis destinos de uma viagem, verificar as condições logísticas para se atingir o local desejado, por exemplo, verificando antecipadamente a disponibilidade de passagens rodoviárias, horários de saída e duração esperada da viagem, verificar a disponibilidade de recursos, e ainda uma infinidade de outros pontos.

Existem ainda situações onde o esforço do planejamento não compensa os benefícios conseguidos, por exemplo em situações onde é conhecida a probabilidade muito maior do evento ter um resultado considerado satisfatório ou a diferença entre as possíveis situações é desprezível. Um exemplo seria a de decisão entre comprar um jornal na banca A ou B, muito próximas uma da outra, dado que as condições de compra são muito parecidas e o valor da transação ser relativamente baixo.

O planejamento pode ser entendido como um procedimento que se desenvolve tendo em vista estar atingindo algum objetivo de uma forma eficaz e eficiente, com o melhor balanceamento de recursos pela empresa.

Este se mostra necessário especialmente em situações onde o passado não pode ser projetado de maneira simples ao futuro, mas que exista a possibilidade de ser exercida alguma influência sobre variáveis que condicionem o direcionamento da realidade.

Mas o aspecto mais relevante é a sua orientação no sentido de que este consiste num processo onde devem ser tomadas decisões para as quais foram estudados os impactos futuros quando da sua adoção, ou seja, **o planejamento aumenta a probabilidade do alcance das metas estabelecidas, uma vez que reduz a incerteza envolvida no processo decisório.**

## 1.3 Os investimentos em *Private Equity*

### 1.3.1. Aspectos Gerais

Os fundos de *Private Equity* se caracterizam como investimentos onde o aplicador adquire participação em empresas, passando ainda em geral a fazer parte do conselho da empresa. Suas ações são orientadas de modo a dar um direcionamento estratégico que venha a aumentar a probabilidade de se obter uma rentabilidade a níveis adequados ao risco desta categoria de investimentos.

A sistemática da aplicação é a alavancagem de empresas com crescimento potencial e que precisam de capital para expansão dos negócios. No momento em que a empresa apresenta uma grande capacidade de valorização, o aplicador procede então a realização de lucro (ou eventualmente prejuízo) através de venda da participação deste ao mercado, abertura de capital ou subscrição a empresas do setor ou aos próprios controladores. Ou seja, em contraste com a maioria dos tipos tradicionais de financiamento, este representa uma verdadeira parceria entre o capital e gestão.

O *Private Equity* atua também em casos em que os tipos tradicionais de financiamento não estão disponíveis devido ao risco do investimento ou porque a empresa não pode mais proporcionar a segurança que as formas tradicionais de financiamento exigem. Um importante critério de investimento é a prospecção de bons crescimentos e aumento de valor no longo prazo.

Como regra geral, o investidor concentra seus esforços no sentido de realizar sua participação acionária na empresa dentro de um prazo que varia de 5 a 7 anos, sendo esta faixa de valores já consolidado entre os fundos.

O chamado “ciclo” de *Private Equity* é realizado a partir da execução das seguintes etapas:

- Originação – processo de prospecção, análise setorial e seleção de alternativas;
- Avaliação – atribuição de um valor para o negócio a partir do estudo dos fluxos de caixa da empresa;

- “*Due Diligence*<sup>1</sup> – verificação dos dados;
- Negociação – durante esta fase podem ser acertados alguns detalhes a respeito da saída futura do investidor do negócio;
- Fechamento;
- Monitoramento – o acompanhamento do negócio visa entre outros objetivos:
  - Maximização do valor da companhia a partir de:
    - Crescimento da receita;
    - Melhoria de margens.
  - Estabelecimento de uma visão estratégica para definir que caminho a empresa deve seguir para estar em uma posição ideal dentro de um determinado período de tempo;
  - Controle e foco;
  - Parceria com a equipe de gestão.
- “*Exit*<sup>2</sup> – a realização do investimento pode se dar através de:
  - Venda para comprador estratégico ou financeiro (melhor alternativa);
  - Lançamento de ações em bolsa (pouco desenvolvido para empresas do “middle market” e tem a inconveniência de apresentar baixa liquidez);
  - Recompra pelos sócios atuais.

Na entrada no negócio, os papéis possíveis do investidor são:

- Minoritário passivo:
  - Empresas maiores com forte corpo gerencial;
  - Acompanhamento via conselho de administração.
- Minoritário ativo:
  - Requer maior gama de direitos de proteção de minoritário;
  - Participação ativa no conselho e comitê executivo;
  - Eventuais indicações para a equipe de gestão.
- Controlador
  - Requer disponibilidade de um sócio operacional;
  - Envolvimento no dia-a-dia dos negócios.

---

<sup>1</sup> Também conhecido como “devida diligência”

<sup>2</sup> Também conhecido como “saída do negócio”

As vantagens para a empresa onde são realizados os investimentos são evidentes, sendo destacados os seguintes fatores:

- Possibilidade de obter liquidez, com a compra de ações já existentes;
- Obtenção de capital para tornar viável o seu crescimento ou reposicionamento;
- Obtenção de recursos para sua reestruturação financeira;
- Diluição do risco dos acionistas controladores.

Até 1997, alguns dos negócios já divulgados envolviam empresas como: *Drogasil, Villares, Artex, Dixie-Toga, Mallory, TAM, Arisco e Playcenter*.

### 1.3.2. Principais Investidores e Tendências

A seguinte tabela apresenta dados de alguns dos grandes investidores no mercado brasileiro:

**Tabela 1.1 – Principais investidores e setores prospectados**

<b>Investidor</b>	<b>Setores “Potenciais”</b>
Chase Capital Partners	telecomunicações, entretenimento, varejo, saúde e tecnologia
Santander Private Equity	serviços, entretenimento, varejo, saúde
CSFB-Garantia	empresas de médio e grande porte em setores já consolidados
BancBoston Capital Brazil	bens de consumo, tecnologia, serviços
Patrimônio Private Equity	bens de consumo
Unibanco Holding	Finanças
TMG Private Equity	saúde, telecomunicações, tecnologia, Internet, entretenimento, distribuição e educação
CVC/Opportunity	Infraestrutura (saneamento e energia elétrica)
Liberal Bank of America	energia elétrica
Newbridge Latin America	varejo, aéreo, exportação, saúde, telecomunicações
Pactual Electra Capital Partner	educação, saúde e varejo

Fonte: Gazeta Mercantil.

Estes 11 investidores, mais o *Bozano Simonsen Advent* têm ao menos US\$ 1,6 bilhão comprometidos em *Private Equity* até julho de 2000, o que representa mais do que todo o montante investido no país desde o seu desembarque por aqui em 1994, que calcula-se esteja em torno de US\$ 1,5 bilhão<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Jornal *Gazeta Mercantil*, 7/7/1999

Estudos da *PricewaterhouseCoopers (PWC)*<sup>4</sup> indicam que os fundos devem dobrar o volume de investimentos na América Latina em 1999, tendo eles já aplicados em média US\$ 100 milhões cada um na região. O foco tem sido predominantemente em empresas de pequeno e médio porte, “*não grandes o bastante para atrair capital dos bancos internacionais ou para lançar bônus e ações no mercado internacional, mas tinham boa posição no mercado e competência gerencial para tornarem-se altamente lucrativas se tivessem acesso a financiamento a baixo custo*” de acordo com gerentes desses fundos<sup>5</sup>.

Uma tendência em relação ao porte dos empreendimentos, antes composto predominantemente por pequenas e médias empresas privadas, é a compra de negócios não-estratégicos colocados à venda por grandes conglomerados em busca de capital, que já possuem um corpo gerencial composto por profissionais de qualidade que aumentem a segurança quanto ao crescimento futuro do negócio. Ainda assim, acredita-se que a maioria dos investimentos continue sendo realizado em empresas de menor porte.

### 1.3.3. Setores

A definição para o termo *setor produtivo* pode ser referenciada a classificações mais ou menos abrangentes, de acordo com o escopo do estudo que esteja sendo realizado.

A classificação de caráter mais geral, provavelmente se refere à divisão clássica em setores primário, secundário e terciário.

Estes, por sua vez, se subdividem em *subsetores* de caráter mais específico como no caso do primário, em agricultura, pesca, extração e pecuária. O nível de especificidade pode ir além, até atingir um nível adequado a realização do estudo em questão, até o ponto onde seja prática e conveniente a dimensão do seu agrupamento.

Um dos primeiros passos na investida dos fundos para a aquisição das empresas é a identificação de setores estratégicos para a realização dos negócios. São realizados nesse sentido minuciosos estudos de mercado de modo a definir se existe de fato uma oportunidade identificada em um determinado ramo de atividades da economia.

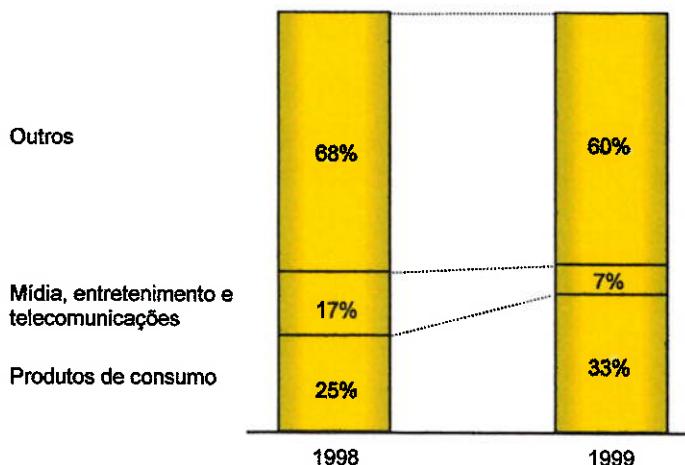
---

<sup>4</sup> Publicado na revista *AméricaEconomia* em 22/4/1999

<sup>5</sup> Revista *AméricaEconomia*, 22/4/1999

As principais “apostas” a partir do segundo semestre de 1999 devem ser os setores de infra-estrutura, varejo, tecnologia, mídia e entretenimento, segundo pesquisa realizada pelo jornal *Gazeta Mercantil*.

A evolução da preferência dos fundos sofre constantemente mudanças, sendo que figura 1.1 ilustra a tendência recente na América Latina.



Fontes: PWC, AméricaEconomia

**Figura 1.1 – Evolução na preferência dos fundos para investimentos em *Private Equity* na América Latina**

A identificação dos setores potenciais para a aplicação de recursos é um dos objetivos da Análise Setorial, que é um estudo sobre o comportamento passado e das tendências futuras de um dado segmento econômico.

O Capítulo 3 apresenta uma discussão sobre uma metodologia de seleção de setores para a realização de estudos profundos mais dirigidos, além de procedimentos usualmente utilizados para a realização de análises setoriais.

No decorrer deste trabalho, será por vezes será utilizada a nomenclatura “indústria” ao invés de “setor” ou “setor de negócio” ou mesmo “negócio” (business). Apesar de não ser totalmente adequada sua utilização nesse sentido, é um termo já consolidado na linguagem dos negócios.

## 2. Panorama Econômico

A inclusão deste capítulo visa fornecer algumas informações básicas acerca da evolução das economias brasileira e mundial, de modo a refletir o ambiente em que estarão sendo realizados os estudos acerca dos investimentos.

A relevância do desenvolvimento de um estudo desta natureza é baseado entre outros fatores:

- Este assunto deve auxiliar o leitor a situar-se dentro do momento econômico do país e do mundo quando do desenvolvimento do trabalho. Este torna-se muito útil em particular para investidores estrangeiros poderem conhecer melhor a situação do país perante a conjuntura mundial;
- A formulação e sustentação de hipóteses quanto ao horizonte de curto e médio prazo dos fatores condicionados à economia torna-se muito melhor fundamentado;
- O estudo da conjuntura econômica é um valioso instrumento de pesquisa para os engenheiros para uma melhor compreensão dos mecanismos macroeconômicos que regem o andamento do capitalismo contemporâneo.

É conveniente a realização de uma breve revisão histórica de modo a dar uma melhor compreensão acerca da realidade atual, com maior detalhamento para fatos recentes que influenciam de maneira mais significativa o momento vivido atualmente.

Este trabalho vem sendo realizado ao longo de um ano, e na medida do possível, os fatos mais relevantes do período estarão sendo devidamente registrados. O Brasil passou por uma fase extremamente turbulenta no início do ano de 1999 e parece refletir um cenário menos turbulento para um horizonte de curto a médio prazo.

### **2.1. Breve histórico da economia recente no Brasil**

#### **2.1.1. Anos 70 e 80**

O final dos anos 60 e grande parte dos anos 70 foram marcados pela chamada época do “milagre econômico”, com taxas de crescimento anual de dois dígitos com a estrutura da economia tendo experimentado rápidas mudanças.

Desde 1981, a performance da economia brasileira tem sido pobre em relação ao seu potencial, com dramática redução no crescimento, uma média de 1,5% de 1980 a 1993, refletindo a falta de habilidade de responder a eventos do final dos anos 70 e da década de 80, como os choques do petróleo, crescimento das taxas de juros, a crise da dívida externa com o corte de crédito e de investimentos diretos vindos do exterior.

Estes choques, em combinação com uma administração deplorável das finanças públicas e grande intervenção estatal, resultaram em grandes déficits fiscais em todos os níveis de governo (municipal, estadual e federal).

O efeito mais perverso destes déficits foi o desequilíbrio monetário agudo, intercalando-se curtos períodos de relativa estabilidade (Plano Cruzado) com períodos de inflação “galopante” e de hiperinflação, na medida em que planos “heterodoxos” visando o controle da moeda eram lançados, amadureciam e fracassavam. Isto ocorreu ciclicamente na segunda metade dos anos 80 e na primeira dos anos 90.

### 2.1.2. Anos 90 e o Plano Real

Apesar da diminuição nos níveis do déficit fiscal, as já referenciadas políticas heterodoxas, indexação generalizada e a política de taxa cambial contribuíram para manter a inflação a níveis bastante altos e crescentes. A inflação mensal evoluiu de 3% no final dos anos 70 para 50% no meados de 1994. A distribuição de renda já precária, teve pioras significativas nos anos 80.

O governo Collor introduziu reformas estruturais significantes, incluindo liberação do comércio exterior, desregulamentação e privatização.

A reforma do comércio exterior de 1990 aboliu a proibição de importação de cerca de 1.800 itens e eliminou muitas restrições de quotas e controle de importações. A média das tarifas nominais foi reduzida de 32% em 1990 para 14% em julho de 1993, sendo esta tendência ainda mais consolidada com a participação do país no Mercosul.

O Plano Real, colocado em vigor desde meados de 1994, conseguiu a façanha de reduzir a taxa anual de inflação para taxas de 15% ao ano. As taxas de crescimento foram satisfatórias em 1994 e 1995, respectivamente 5,8% e 4,2%.

No final de 1993, uma combinação de circunstâncias favoráveis nos campos da política, economia e história tornaram possível ao governo implementar uma série de ações, de modo a tentar por um fim a três décadas de alta inflação.

Em 1º de julho de 1994, o então Ministro da Fazenda e atual Presidente da República Fernando Henrique Cardoso implementou a substituição da moeda em uso pelo Real.

Desde então, a inflação tem estado sob relativo controle – apesar das ameaças recentes – sem congelamentos de preços (Sarney, 1986), sem confiscação de depósitos bancários (Collor, 1990) ou quaisquer outros métodos heterodoxos.

### **2.1.2.1. Primeira Fase do Programa de Estabilização Econômica: Equilíbrio Fiscal**

O governo do presidente Itamar Franco apresentou uma característica que pode ser considerada um “*divisor de águas na condução da política econômica do país*”, de acordo com a Associação Nacional das Instituições de Mercado Aberto (*ANDIMA*), que foi o Programa de Ação Imediata (*PAI*), anunciado em 1993 pelo então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, onde o governo assumiu que a principal causa da inflação era o descontrole financeiro e administrativo do setor público. Porém, o plano encontrou algumas dificuldades de apoio político e não pôde ser completamente implementado.

Este programa propunha a recuperação das finanças públicas, que não seria alcançada apenas com o equilíbrio econômico-financeiro, mas de forma mais ampla, através da reorganização do setor público e de suas relações com o setor privado. Algumas das metas pautadas pelo governo a partir daquele momento foram:

- corte nos gastos públicos;
- recuperação da reforma tributária;
- fim da inadimplência dos estados e municípios;
- controle e rígida fiscalização dos bancos estaduais;
- saneamento dos bancos federais;
- privatização.

Pode-se notar que algumas destas metas continuam a ser perseguidas atualmente no sentido de sanear as contas públicas, de modo a sustentar o crescimento da economia e o Plano Real em si.

Com as dificuldades enfrentadas pelo *PAI*, foram iniciadas algumas discussões econômicas em torno de um novo plano de estabilização, de modo a imprimir maior flexibilidade à política fiscal do governo e gerando um equilíbrio orçamentário em 1994/95, e a partir disso, dar-se-ia início à segunda fase do programa: a criação da Unidade Real de Valor (*URV*), o que caracteriza a ancoragem fiscal do Plano Real.

### **2.1.2.2. Segunda Fase do Programa de Estabilização Econômica: A Criação da *URV***

A idéia inicial era de implementação da segunda fase do Programa após a conclusão da etapa anterior, mas devido a problemas de ordem política, decidiu-se por antecipar este processo e instituiu-se em fevereiro de 1994 a *URV* através de uma Medida Provisória.

A pressa em estabelecer um critério de cálculo fez com que se adotasse um índice que refletia a inflação passada, e não apenas um parâmetro que quebrasse a inércia inflacionária. Um fenômeno decorrente desse fato foi que o câmbio passou a refletir o movimento da *URV* e não o inverso, já que ela não seguiu o comportamento do dólar, e sim de uma cesta de índices.

Ao lançar a *URV*, o governo pretendia fixar na sociedade o conceito de moeda estável, para em seguida dar início à reforma monetária até chegar ao Real.

### **2.1.2.3. Terceira Fase do Programa de Estabilização Econômica: O Plano Real**

A experiência de fracasso de planos anteriores, pela adoção de medidas impostas de maneira unilateral, serviu como referência para que a equipe econômica evitasse novos erros dessa natureza. Quando do lançamento do plano em meados de 1994, houve de fato poucas surpresas.

O grande trunfo do Plano foi o consenso sobre a natureza do processo inflacionário brasileiro, sua forma de propagação e os meios de combate-lo, não havendo quem discorde que o equilíbrio das contas públicas é uma condição necessária (mas não suficiente) para que a sociedade recupere a confiança em sua moeda.

Em suma, as medidas então adotadas estabeleceram políticas macroeconômicas em relação à correção monetária, preços e salários, políticas fiscal, cambial e monetária e no mercado financeiro, que articuladas entre si estabeleceram o andamento satisfatório do plano até o presente momento, mesmo com os hiatos ocorridos durante a sua execução, como será visto a seguir.

#### **2.1.2.4. A Onda de Crises Mundiais**

##### ***2.1.2.4.1. A Crise Mexicana***

A bancarrota colheu o México a partir de 20 de dezembro de 1994, quando a âncora cambial foi abandonada pelo governo, dado o déficit da balança comercial que chegara a US\$ 27 bilhões e as reservas do país em moeda forte iam se exaurindo. Após uma desvalorização inicial “oficial” de 15%, o dólar subiu 40% em 15 dias. Era o fim de 6 anos de estabilidade monetária e inflação a níveis satisfatórios.

Os juros pularam de 19% para 90% ao ano, houve congelamento de salários e preços e o nível de desemprego subiu consideravelmente, com a demissão de 250 mil pessoas e fechamento de 4 mil empresas em apenas três meses. A ajuda do Fundo Monetário Internacional (*FMI*) e dos Estados Unidos, visando a recomposição das reservas, ocorreram com o acordo a respeito de ajustes que deveriam ser realizados pelo governo na economia, o que chegou a custar até mesmo o empenho, a título de garantia pelo México, de suas reservas petrolíferas.

Os impactos desta crise chegaram ao Brasil na forma de uma “fuga” de US\$ 800 milhões das reservas internacionais em apenas 4 dias (de 29/12/1994 a 02/01/1995). Era o início de um ciclo de crises globais que viriam a aumentar sensivelmente a incerteza sobre a capacidade dos países “emergentes” honrarem seus compromissos.

#### ***2.1.2.4.2. A Crise Asiática***

A importância para a economia global dos chamados “Tigres Asiáticos” foi um dos fatos econômicos mais relevantes nas décadas de 70 e 80. Países como Coréia, Taiwan, Malásia, Indonésia, Filipinas, Tailândia, Cingapura e Hong Kong se consolidavam como grandes exportadores e vinham crescendo de forma aparentemente sustentável, de modo que se falava até num deslocamento do centro geopolítico mundial para o Japão, a grande potência regional.

Ocorre porém que, no final dos anos 80, o Japão começou a enfrentar dificuldades, culminando com o encolhimento de sua economia em 1997, seguindo-se então uma série de problemas para as instituições financeiras daquele país.

No segundo semestre daquele mesmo ano, as moedas da Malásia, Indonésia, Filipinas e Tailândia sofreram ataques especulativos que culminaram em sua desvalorização, até que em outubro, após a queda dos mercados de ações em Hong Kong e Nova Iorque e fuga intensiva de capitais estrangeiros do Brasil, o governo viu-se obrigado a aumentar os juros drasticamente na passagem da noite do dia 30 para 31 de outubro, comprometendo a partir de então o crescimento da economia.

#### ***2.1.2.4.3. A Crise Russa***

O governo russo surpreendeu o mundo, em 17 de agosto de 1998, com a ampliação da faixa de flutuação da banda cambial, e decretação de uma moratória de 90 dias do pagamento da dívida externa e reescalonamento das dívidas de curto prazo. Estas medidas eram necessárias para ajustar a economia do país em decorrência da crise sistemática dos últimos tempos, devido a fatores tais como a queda de arrecadação e a queda do preço do petróleo no mercado mundial. Esta série de fatores trouxe uma nova onda de inquietação nos mercados globais.

Em resposta à nova ameaça de queda de reservas cambiais, na noite do dia 10 de setembro de 1998, a Taxa de Assistência do Banco Central (*Tban*) foi elevada de 29,75% para 49,75% ao ano, superior à adotada anteriormente quando da crise asiática do ano anterior. Esta posição de juros altos foi confirmada na reunião do Comitê de

Política Monetária (*Copom*) em 7 de outubro de 1998. Ocorre porém que as reservas não pararam de cair desde então.

#### **2.1.2.4.4. Brasil – A “bola da vez”**

Os cenários previstos para 1999 ao final do ano anterior não eram nada otimistas, havendo desde previsões de quedas estrondosas do PIB e até da volta da inflação e o fim da estabilidade do Real.

Em 1999, o governo viu-se provavelmente numa das mais frágeis situações, com as reservas decrescendo continuamente, e as taxas de juros em níveis ainda muito altos, que cada vez mais comprometiam o crescimento sustentável da economia.

##### **2.1.2.4.4.1. A Moratória de Minas Gerais**

Em janeiro de 1999, o então e atual governador de Minas Gerais Itamar Franco, recentemente eleito e recém empossado, declarou moratória (de efeito jurídico nulo) de parte dos pagamentos da dívida do seu Estado com o governo federal. O grande efeito negativo, porém, ocorreu com a queda da credibilidade do Brasil quanto a sua capacidade de honrar os compromissos financeiros, alastrando-se um temor quanto ao perigo de uma “moratória brasileira”, dado ainda a conjuntura turbulenta pela qual passava o país naquele momento.

##### **2.1.2.4.4.2. O Fim da Âncora Cambial**

A insustentabilidade desta situação culminou, então, com as mudanças cambiais de janeiro de 1999, quando o Real apresentou uma desvalorização surpreendente num curto espaço de tempo.

O Real apresentava uma evidente sobrevalorização em relação ao dólar, situação esta que não se mostrou sustentável com o aumento da percepção de risco dos investidores estrangeiros, que fazia com que as reservas cambiais fossem declinando constantemente a partir de abril de 1998. A grande disponibilidade antes existente de moeda estrangeira ia cada vez mais se esvaziando, fazendo com que a distorção do câmbio fosse cada vez mais percebida no mercado.

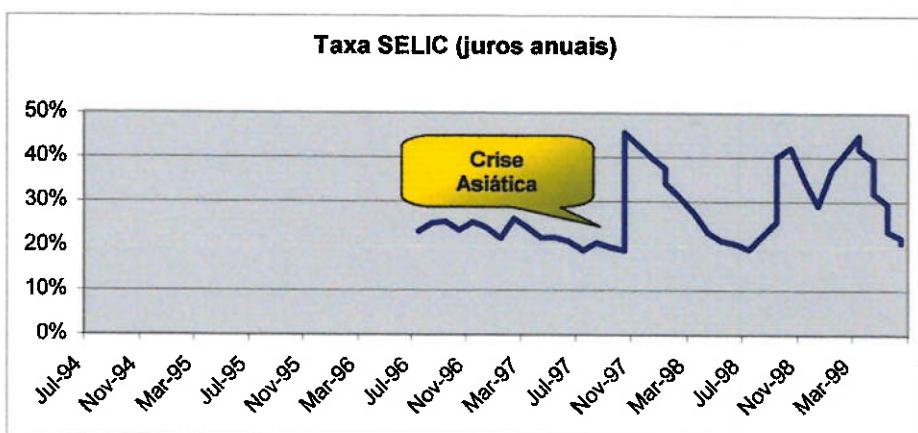
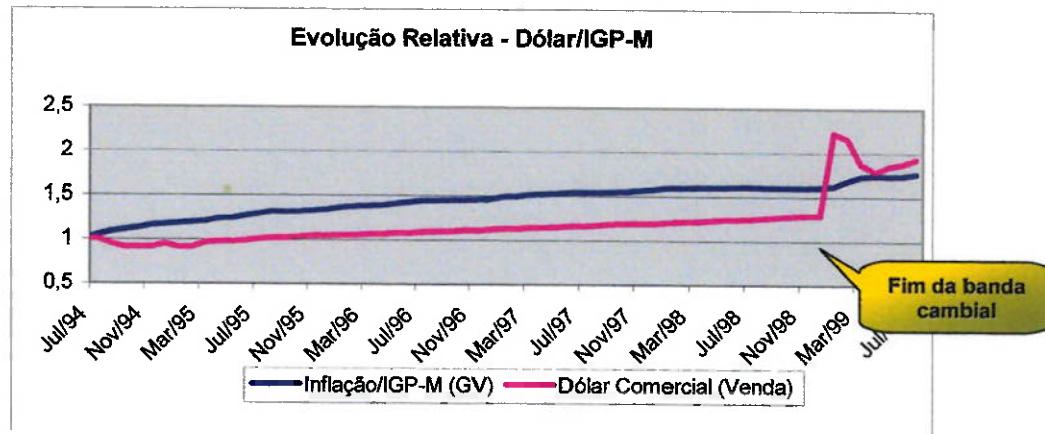
A fórmula do governo para manter o preço da moeda estrangeira em níveis fora do que seria a realidade de um mercado livre, era através de políticas cambiais. De 1998 até o dia 13 de janeiro de 1999, o Banco Central trabalhava com o sistema de bandas largas e minibandas que definiam os limites em que o valor do dólar poderia flutuar no médio e curto prazo respectivamente, com as bandas largas definidas a cada 12 meses e as minibandas reajustadas ao menos 7 vezes por mês, dentro dos limites da banda larga. O Banco Central intervinha no mercado comprando e vendendo dólares de acordo com as flutuações da moeda.

Com o aumento do fluxo de moeda para fora do país, fomentando pelo aumento de percepção do risco de manter investimentos no Brasil e o crescente ataque especulativo contra o Real, o Banco Central viu-se obrigado a modificar sua política de modo a não causar maiores danos à economia do país.

Em 14 de janeiro, a minibanda foi extinta, passando a existir somente a banda larga, que permitiria flutuações entre R\$ 1,20 e R\$ 1,32 para a moeda norte-americana.

A partir de 16 de janeiro o sistema de bandas foi totalmente abolido, sendo instituída a livre flutuação da moeda, onde o Banco Central só viria a intervir em casos extremos. A idéia era que o mercado por si só encontrasse o ponto de equilíbrio cambial.

Chegava ao fim, então, a política que havia sido uma constante nos últimos tempos, do uso de uma âncora cambial atrelada a uma política de juros altos e abertura comercial. As consequências da adoção destas medidas foram o perigo da volta a uma economia indexada e retorno da inflação galopante pré Plano Real.



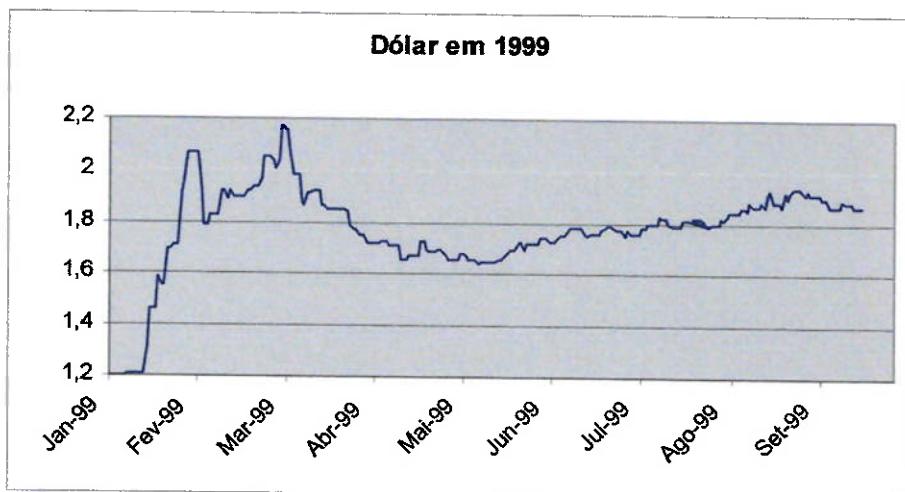
Fontes: Banco Central, calculos.com [www.calculos.com]

**Figura 2.1 – Comportamento dos indicadores econômicos durante as crises globais**

## 2.2. Panorama Atual

### 2.2.1. Câmbio, Inflação e Juros

A evolução da cotação do dólar em 1999 tem sido bastante instável face a insegurança no mercado, a especulação crescente e a baixa liquidez no mercado de câmbio. O Banco Central tem feito recentes intervenções no mercado através de leilões de títulos indexados à variação cambial, “segurando” a cotação da moeda. A tendência observada até setembro é de um dólar na faixa entre R\$ 1,80 e R\$ 2,00, como visto na figura 2.2:



Fonte: calculos.com [www.calculos.com]

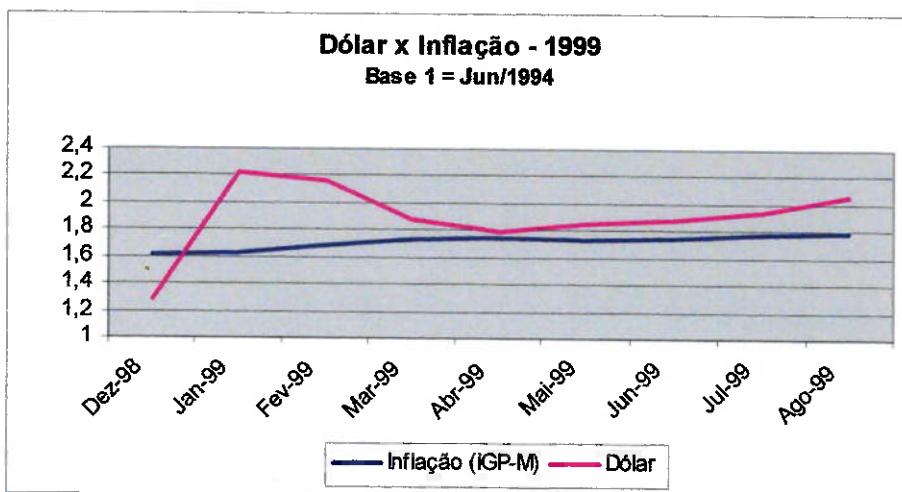
**Figura 2.2 – Comportamento da cotação do dólar ao longo de 1999 (dólar comercial, preço de venda)**

O fenômeno de desvalorização cambial exacerbada após liberação do controle governamental, como a que ocorreu no Brasil em 1999, é denominado “overshooting” cambial. Falava-se no início do ano que o cenário mais provável seria o de reversão do ciclo de superdesvalorização, como ocorreu em outros casos recentes de crise de financiamento em mercados emergentes.

Analistas brasileiros do *BankBoston* apontam que a rapidez e a extensão com que deve ocorrer esta reversão depende crucialmente da capacidade de ajuste fiscal e de reversão do déficit comercial. Após nove meses do evento que desencadeou a grande desvalorização da moeda nacional, a curva da taxa cambial continua apontando uma tendência de ascensão, o que mostra que o Brasil não tem conseguido realizar as suas

reformas estruturais de maneira satisfatória ao decorrer do ano. Uma série de entraves legais e políticos têm atrasado de sobremaneira o andamento das ações direcionadas à recuperação econômica do país.

Dentro de um referencial estático de evolução da inflação em relação à variação cambial e considerando-se como base o início do Plano Real em julho de 1994, o dólar apresenta-se evidentemente sobrevalorizado conforme visto na figura 2.3.



Fonte: calculos.com [www.calculos.com.br]

**Figura 2.3 – Evolução relativa do dólar e da inflação medida pelo IGP-M<sup>6</sup> em 1999**

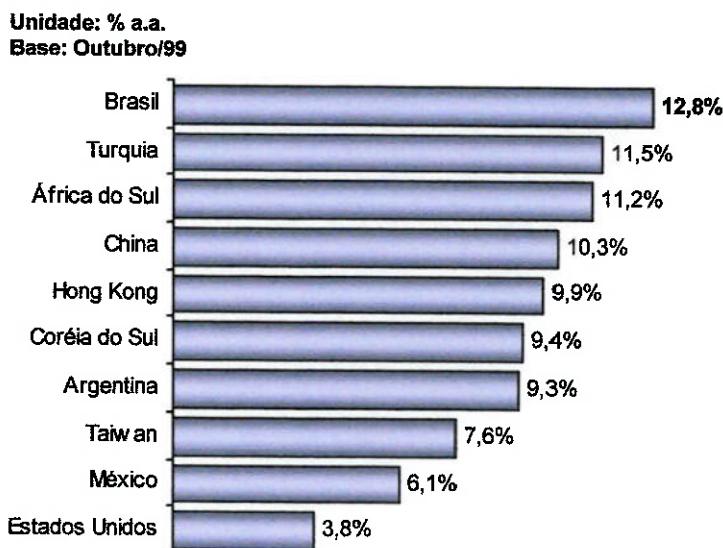
O comportamento da inflação, ao contrário do que se imaginava, não “disparou” com a cotação livre do dólar. Houve de fato uma pequena elevação em relação aos níveis apresentados anteriormente, mas não ocorreu a tão temida reindexação da economia. O repasse dos aumentos em Real de insumos importados não ocorreu na sua forma plena, o que pode ser explicado parcialmente pelo desaquecimento da economia que não tem estimulado ações compensatórias desta natureza.

Em meados de 1999, o governo decidiu implementar uma política de “Metas de Inflação”, onde seria pré-fixado - e aberto à sociedade - um valor desejável para a inflação anual com tolerância de mais ou menos 2%, seguindo o Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (*IPCA*) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (*IBGE*). O valor estipulado foi de 8% ao ano, ou seja, a inflação anual deveria ficar entre 6% e 10%, sendo o responsável pelo seu cumprimento o Banco Central.

<sup>6</sup> Índice Geral de Preços do Mercado medido pela Fundação Getúlio Vargas (*FGV-RJ*)

Os três instrumentos de política monetária básicos para se atingir essa meta seriam o manejo das taxas de juros, a regulação sobre o volume de crédito disponível na praça e os depósitos compulsórios exigidos dos bancos, que servem para regular a quantidade de dinheiro em circulação na economia.

Até outubro de 1999, o índice do *IBGE* acumulava 7,27%, subindo em ritmo mais acelerado que anteriormente, devido talvez aos sinais de reaquecimento econômico, o que motivou o governo a interromper a série de reduções nas taxas de juros que vinha ocorrendo sistematicamente desde março. A evidência de que ainda existe muito a ser realizado nesse sentido é a incômoda posição do país de apresentar a maior taxa de juros de todo o mundo de acordo com análise do *Grupo Louis Dreyfus*.



Fontes: Grupo Louis Dreyfus, Exame

**Figura 2.4 – Taxa de juros de curto prazo anualizada de alguns países, descontada a inflação**

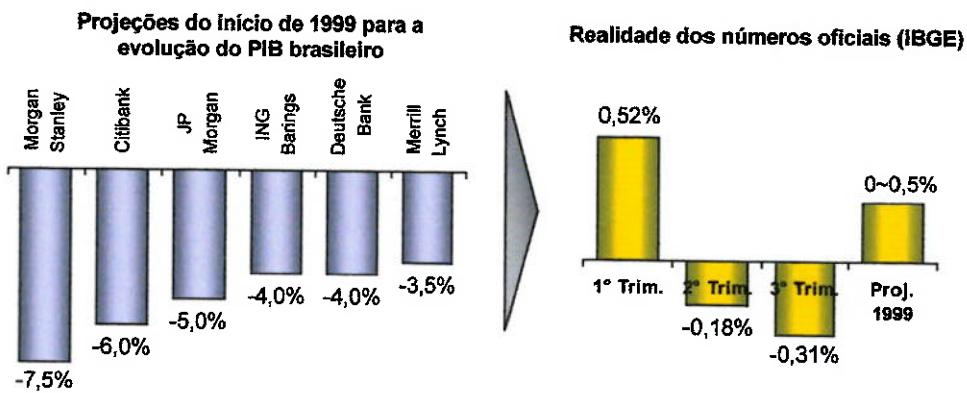
### 2.2.2. Recuperação da Economia

Ante o cenário totalmente desfavorável que o país vivia na passagem de 1998 para 1999, as previsões para a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) – um dos indicadores econômicos de caráter mais geral – eram as piores possíveis. Estes porém foram sendo revisados perante os sinais de que o Brasil conseguiria contornar a crise de maneira muito mais satisfatória do que a esperada.

Para se ter uma idéia disso, a corretora americana *Merrill Lynch* projetava no início do ano uma queda do PIB brasileiro em 3,5%, e após o anúncio dos números

relativos ao primeiro trimestre do ano e tendo em vista o comportamento da economia, estes números foram revisados em maio por uma nova previsão de queda de apenas 0,6%.

A economia brasileira teve uma reação muito melhor do que a prevista em relação à mudança na política cambial, dado que os números relativos à inflação e juros apresentaram evoluções favoráveis como visto anteriormente.



Obs: sem escala entre os gráficos

Fontes: O Estado de São Paulo, IBGE

**Figura 2.5 – Comparativo entre a onda de pessimismo do início de 1999 e os números oficiais até o 3º trimestre do ano**

Espera-se que a economia do país volte a apresentar taxas cada vez mais positivas de crescimento a partir do ano 2000, o que deve fazer com que seja amenizado o atual *status* de recessão a níveis menos alarmantes.

O atendimento destas e outras metas que visam o reposicionamento do Brasil depende em grande parte do empenho de nossos políticos em colaborarem com o avanço da série de reformas que devem ser implementadas, de modo a tornar as contas públicas cada vez menos onerosas ao desenvolvimento do país.

É o momento de se deixar de lado os interesses relativos a grupos específicos, para possibilitar o avanço da sociedade brasileira como um todo.

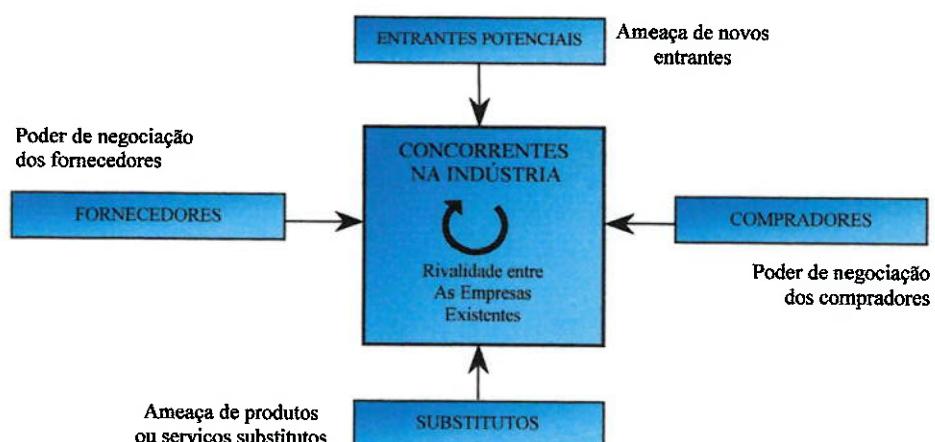
### 3. O Processo de Análise Setorial Voltado Para Aquisições

#### 3.1. Análise Setorial segundo Michael E. Porter

Uma forma de se conduzir uma análise setorial de segmentos de mercado pré-selecionados para a prospecção de negócios é tentar entender a estrutura competitiva dentro desta indústria, de modo a verificar a viabilidade na realização de investimentos.

Neste sentido, pode-se remeter a quadros de referência como o de *Michael E. Porter*, que enfoca a estratégia competitiva, apresentando uma sistemática de análise estrutural de negócios setoriais.

De acordo com este autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é o relacionamento de uma empresa com seu meio ambiente, colocando como contexto principal a sua posição competitiva dentre as empresas dos setores onde atue. A natureza da concorrência dentro de uma dada indústria não deve ser considerada um fator aleatório, e sim definida de acordo com as chamadas “cinco forças competitivas básicas” que determinariam a lucratividade média de um dado setor de negócios. Esta interatividade de forças é ilustrada na figura 3.1:



Fonte: Michael E. Porter (reprodução)

**Figura 3.1 – As cinco forças competitivas de Michael E. Porter**

Um aspecto a ser observado desta relação de forças competitivas é que o universo a ser considerado vai além das empresas participantes do mercado, abrangendo também substitutos, fornecedores e clientes como agentes de pressão para o setor, o que o autor denomina “rivalidade ampliada”.

A rentabilidade no setor é definida também de acordo com esta estrutura competitiva. À medida que é crescente a sua intensidade, o retorno sobre o capital investido tende a mover-se em direção à chamada *taxa competitiva básica de retorno*. Quando atingido este patamar, muitos dos investidores tendem a abandonar o ramo de atividade, uma vez que outras oportunidades para aplicação de seu capital começam a se tornar mais interessantes em relação à taxa de retorno vigente.

A capacidade das empresas manterem retornos acima da média decorre do conjunto das forças competitivas. Estas, determinam o ponto limite onde ocorre o influxo de novos investimentos, em uma indústria que apresente taxas superiores ao retorno ajustado do mercado livre.

Cabe salientar que nem todas as características apresentadas podem ser relevadas a todos os setores de negócios, sendo o quadro uma referência para rápida identificação das características estruturais que determinam a natureza da concorrência em uma dada indústria.

### 3.1.1. Ameaça de Entrada

A ameaça de entrada em uma dada indústria depende muito das chamadas barreiras de entrada, em conjunto com a reação que será desencadeada nos concorrentes já estabelecidos, quando da entrada do novo membro.

*Porter* cita como principais barreiras de entrada:

- **Economia de escala.** A economia de escala de produção e/ou distribuição se dá pelo fato de uma empresa ingressante ter que iniciar suas atividades já na escala usual do setor e enfrentar o risco de sofrer grande retaliação por parte dos concorrentes já consolidados, ou arcar com uma desvantagem de custos ao ingressar em escala menor que a usual. A escala pode estar relacionada a aspectos diversos do negócio de uma empresa, seja na força de vendas, marketing, P&D, produção, etc. Caso

semelhante é o de compartilhamento de recursos, por exemplo, o que ocorre com custos pelo transporte de carga geral e passageiros pelas companhias aéreas;

- **Diferenciação do produto.** Este aspecto se relaciona à tentativa de atingir o mesmo nível de identidade das empresas já presentes em relação ao seu público consumidor, através de esforços de publicidade, serviço ao consumidor, ou outro aspecto que vai exigir dos novos entrantes uma alta saída de recursos no período inicial, até mesmo extendendo-se por muito tempo, incorrendo em prejuízos até mesmo por longos períodos;
- **Necessidades de capital.** A elevada necessidade de investimentos constitui uma barreira, particularmente quando aliada a aplicações em atividade arriscadas (como Pesquisa e Desenvolvimento, onde os resultados a serem obtidos não podem ser claramente definidos) ou irrecuperáveis (como publicidade inicial), o que constitui uma vantagem para as empresas já estabelecidas;
- **Custos de mudança.** Este aspecto é relacionado ao impacto representado ao consumidor por estar mudando o fornecedor de determinado serviço ou produto. As dimensões deste custo incorrido podem ser diversas, como custo de ajuste às novas condições, custo de treinamento e mesmo um “custo psíquico” de desfazer um relacionamento, necessitando então que haja por parte do entrante um benefício que venha a compensar tais ônus ao comprador;
- **Acesso aos canais de distribuição.** A necessidade de assegurar canais de distribuição pode ser uma grande barreira, no sentido de persuadi-los a aceitarem o novo produto, o que pode requerer a concessão de descontos e facilidades que venham a causar redução nos lucros, sendo mais dificultada quanto mais consolidado o relacionamento daqueles com os atuais concorrentes do mercado;
- **Desvantagens de custos independentes de escala.** Existem situações em que a vantagem de custos independe da escala empregada, sendo função de algum aspecto particular, que faz com que seja impossível competir nas mesmas condições. Entre outras, podem ser citadas as seguintes razões para este fato:
  - Tecnologia patenteada do produto;
  - Acesso favorável às matérias-primas;
  - Localizações favoráveis;
  - Subsídios oficiais;
  - Curva de aprendizado ou de experiência.

- **Política governamental.** O governo tem o poder de limitar ou impedir a entrada em determinadas indústrias, pela imposição de controles como: licenças de funcionamento, limite de acesso a matérias-primas, controles de padrões de poluição e/ou segurança, etc. Estes, podem aumentar consideravelmente o capital a ser empregado na entrada.

Quanto à retaliação prevista, é possível estar inferindo o tratamento que será dispensado ao novo entrante a partir de parâmetros tais como: análise de experiências ocorridas no passado quanto da efetivação ou tentativa de entrada de outra empresa, verificação dos recursos disponíveis aos atuais concorrentes que venham a dar a estas condições amplas de defesa (como por exemplo, excedente de caixa ou capacidade de contrair empréstimos) ou mesmo, evidências de crescimento lento da indústria, que aumentaria a sensibilidade das empresas presentes quanto ao impacto que causaria a entrada de mais um concorrente, que é um gerador de perdas potenciais no desempenho financeiro médio do setor.

### 3.1.2. Intensidade de Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

*Porter* aponta duas razões principais para a existência da rivalidade dentro de uma determinada indústria, sendo estas:

- O sentimento de alguns concorrentes de estarem sendo pressionados por outros participantes;
- A percepção de algumas empresas de que têm a oportunidade de melhorar sua posição no setor.

A concorrência pode ser vista como um agente benéfico ou prejudicial para a indústria como um todo, de acordo com a natureza das ações que venham sendo executadas. Por exemplo, as margens podem se reduzir para todos, no caso por exemplo de ocorrência de “guerra de preços”, concessão de benefícios ou uma combinação desses fatores. Por outro lado, maiores volumes de publicidade podem trazer benefícios gerais se for aumentada a demanda no setor como um todo.

A rivalidade é colocada pelo autor, como consequência da interação de vários fatores estruturais, tais como:

- **Conorrentes numerosos ou bem equilibrados.** Um grande número de competidores pode fazer com que os movimentos de alguns destes possa passar desapercebido. Já uma situação de concorrência equilibrada pode trazer instabilidade, devido à uma inclinação destas em estar brigando por posições mais favoráveis e a provável disponibilidade de recursos destes competidores para consideráveis retaliações;
- **Crescimento lento da indústria.** O caso representa uma ameaça, devido ao fato de que os ensejos de crescimento nesses setores implicam, geralmente, em concorrência por parcelas de mercado.
- **Altos custos fixos ou de armazenamento.** São situações onde os produtores são pressionados a trabalhar em uma escala que exija estímulos ao maior giro dos produtos. São situações onde se procura estar utilizando ao máximo a capacidade de produção, já que a característica relevante dos custos é o valor da parcela fixa em relação à variável, e não da parcela fixa em relação ao total, devido à alta proporção representada. Outra situação é quando os custo de armazenamento são demasiadamente altos, exigindo grande rotatividade.
- **Ausência de diversificação ou custos de mudança.** Itens de primeira necessidade e/ou com custo de mudança nulo, têm a preferência dos consumidores predominantemente pelo seu preço.
- **Capacidade aumentada em grandes incrementos.** Quando existem grandes economias de escala de produção, geralmente os aumentos de capacidade instalada só podem ser feitas em grandes saltos. Nestes momentos, podem ocorrer desequilíbrios momentâneos no binômio procura/oferta, podendo ocorrer supercapacidade e consequente redução de preço.
- **Conorrentes divergentes.** A divergência quanto aos objetivos estratégicos das diversas empresas que compõem a indústria pode fazer com que haja choques contínuos no desenvolvimento de suas atividades. Alguns exemplos são a não uniformidade de taxas de retorno consideradas adequadas às empresas em função do seu porte relativo, o que pode limitar a rentabilidade de algumas delas. Empresas em que a prática do “dumping” (realização de vendas abaixo do custo de modo a

conquistar mercado) é uma saída para o excesso de capacidade podem trazer grandes problemas àquelas para o qual o mercado é básico.

- ***Grandes interesses estratégicos.*** Similarmente ao caso anterior, este item se refere a empresas diversificadas que, por exemplo, estariam dispostas a solidificar sua posição dentro de um mercado a qualquer custo, de forma a conseguirem algum tipo de vantagem competitiva no seu negócio como um todo. Isto pode trazer grandes problemas para empresas que sejam “focadas” naquele mercado.
- ***Barreiras de saída elevadas.*** O conceito de “barreiras de saída” pode ser caracterizado como o custo econômico, estratégico ou mesmo “emocional” para a empresa estar encerrando suas atividades no setor. Em determinados casos, pode-se considerar este “custo” (objetivo, subjetivo, ou ambos) alto o suficiente para continuar atuando, mesmo com resultados insatisfatórios ou mesmo de intenso prejuízo financeiro, o que pode trazer consequências muito negativas, como medidas extremas por parte de algumas empresas e baixa rentabilidade para toda a indústria.

### 3.1.3. Ameaça de Produtos Substitutos

A concorrência pode ser vista em um horizonte mais amplo que o segmento de atuação da empresa, com a incorporação de produtos e/ou serviços chamados substitutos na análise do negócio. Estes podem fazer com que haja redução nos retornos potenciais de uma indústria de acordo com o custo-benefício da alternativa existente.

Nem sempre os produtos substitutos são referentes a negócios similares entre si, como no caso de opções de investimento em títulos (ações, imóveis e câmbio entre outros).

Os substitutos que exigem maior atenção, segundo o autor, são:

- Aqueles que estão sujeitos a tendências de melhora de seu “*trade-off*” de preço-desempenho com o produto da indústria;
- Aqueles que são produzidos por indústrias altamente lucrativas.

Em determinados casos, a análise mais profunda pode levar à conclusão que não é possível suplantar estrategicamente o substituto, e sim planejar uma eventual integração ou incorporação estratégica do produto/serviço concorrente.

### 3.1.4. Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores são uma fonte potencial de redução da lucratividade de uma indústria, dado a pressão que fazem no sentido de conseguir preços mais baixos, maior qualidade ou maior competição. O “poder” exercido por um grupo comprador é mais relevante sob as seguintes circunstâncias, segundo *Porter*:

- *Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.* Este poder é ainda maior no caso de custos fixos ou de estoque elevados, onde o preenchimento da capacidade é essencial à empresa interessada;
- *Os produtos que ele adquire na indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.* Este fato aumenta muito a sensibilidade do comprador quanto ao fator preço, o que faz com que fiquem mais seletivos na efetivação de suas transações;
- *Os produtos que ele compra na indústria são padronizados ou não diferenciados.* Isso faz com que haja sempre a possibilidade de mudar de fornecedor e até a indução em certo grau de competição entre eles.
- *Ele enfrenta poucos custos de mudança.*
- *Ele consegue lucros baixos.* Analogamente ao caso da representatividade nos custos do comprador, ele é bem mais sensível a variações de preço.
- *Compradores que são uma ameaça concreta na integração à montante.* No caso de compradores parcialmente integrados ou com potencial para tanto, existe maior poder por parte deles para negociação de concessões e eventualmente dá a eles conhecimento da estrutura de custos do fornecedor.
- *O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.* Este fato causa maior sensibilidade pelo fator preço.
- *O comprador tem total informação.* Informações como demanda, preços praticados e estrutura de custos são uma poderosa ferramenta para negociação.
- *O comprador é intermediário de comercialização do produto e tem poder de influenciar as decisões de compra do seu público.* Um exemplo é a do varejista que tem o poder de reservar ou não um espaço na disputadíssima prateleira de um

supermercado. A mesma estrutura ocorre também em relação aos atacadistas e os produtores.

### 3.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores são uma ameaça à rentabilidade de uma indústria na medida em que podem pressionar por preços mais altos ou menor qualidade dos bens e serviços vendidos, e não for possível o repasse para o consumidor.

*Porter* aponta um grupo fornecedor como poderoso quando se aplicam as seguintes condições:

- *É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.* Neste caso, existe maior controle pelos fornecedores quanto a preços, qualidade e condições.
- *Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.*
- *A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.* Ao contrário, se esta representar uma parcela significativa das vendas, a situação se inverte, ocorrendo até casos onde o fornecedor deseja dar as melhores condições ao comprador de modo a garantir o seu próprio negócio.
- *O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.* Isto ocorre mais intensamente quando o insumo não é armazenável.
- *Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.* Isto diminui a possibilidade de os compradores “jogarem” os fornecedores uns contra os outros.
- *O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração a jazante.* Este caso é similar ao apresentado no caso dos compradores, mas em sentido inverso.

A mão-de-obra pode ser vista de maneira análoga na medida em que esta é especializada, escassa e/ou altamente sindicalizada, comportando-se como fornecedores pressionando para baixo a lucratividade da indústria.

### **3.2. Aplicação do Modelo para Análise de Investimentos**

Esta análise estrutural é muito importante, no sentido em que serve como diagnóstico das forças competitivas dentro de uma indústria e auxilia na orientação de uma empresa, seja um potencial ingressante ou já um participante ativo deste setor econômico, de modo a direcionar um posicionamento estratégico.

As abordagens possíveis pela utilização do modelo segundo o autor são:

- Identificação de um posicionamento da empresa, com a construção de “defesas” contra as forças competitivas, destacando áreas onde a empresa tem ou não poder de enfrentar os concorrentes;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, enfrentando ou mesmo alterando as suas causas;
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, buscando uma nova situação de equilíbrio competitivo antes que seus concorrentes o façam.

A categoria de investimentos aqui estudada se refere a uma situação híbrida entre ingresso e reposicionamento, já que se trata de uma aquisição em um setor onde seja possível a efetivação de altos níveis de rentabilidade e um posicionamento competitivo que possibilite alcançar este objetivo.

O instrumento para tanto, é a participação nas decisões de gestão da empresa, de modo possa ser estabelecida uma estratégia de reposicionamento desta. A busca de oportunidades nesse sentido é um grande desafio para os analistas de mercado.

#### **3.2.1. A Visão das Barreiras de Entrada e Saída**

Considerando uma classificação arbitrária de altas e baixas barreiras de entrada e saída em um dado setor, pode ser composto um diagrama conforme visto na figura 3.2.

A situação que deve apresentar maior taxas de retorno é aquela onde as barreiras de entrada são altas e as de saída são baixas. A restrição ao ingresso de novos participantes e a facilidade de saída para aqueles que não apresentam resultados satisfatórios faz com que o fluxo resultante seja altamente favorável para aqueles que

conseguirem se manter dentro do mercado, dado que este não se apresenta aberto aos “aventureiros” e não tem o fluxo de saída interrompido, de modo que aqueles que assim desejem, simplesmente abandonem o negócio, sem que tenham que tomar atitudes “desesperadas” para tentar reduzir suas constantes perdas.

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
		Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscados Baixos
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscados Baixos
	Altas	Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscados Altos

Fonte: Michael E. Porter (reprodução)

**Figura 3.2 – Interação entre barreiras de entrada e saída**

Em contrapartida, a pior situação seria aquela em que as barreiras de entrada são baixas e as de saída altas. Nesse caso, momentos de prosperidade podem atrair uma grande quantidade de novos concorrentes dado que não existem maiores dificuldades à entrada no setor. Ocorre porém que este excesso deve reduzir consideravelmente a sua lucratividade média, mas os altos custos de saída podem desestimular o abandono do negócio por muitos dos concorrentes, o que pode piorar ainda mais a situação do mercado.

Nas outras duas situações intermediárias, ocorre um balanço entre risco e rentabilidade. Altas barreiras de entrada e saída podem propiciar boa rentabilidade ao setor pela dificuldade de entrada de novos concorrentes, mas a situação é de certo modo arriscada devido à dificuldade de abandono do negócio no caso de não serem alcançados os objetivos esperados. Além disso, o fato de a continuidade no negócio de participantes insatisfeitos e impedidos de “sair” pode pressionar para baixo a rentabilidade do setor.

Já no caso de baixas barreiras de entrada e saída, tem-se uma situação menos arriscada devido à facilidade de abandonar o negócio em casos de insatisfação. Por outro lado, a rentabilidade do setor não deve ser muito boa, dado que momentos de prosperidade devem atrair novos concorrentes e momentos não muito propícios devem afastar parte deles, o que mantém sistematicamente baixa a lucratividade média.

### **3.3. Seleção Setorial**

A identificação de uma oportunidade de investimento é um processo árduo, onde existe um monitoramento do mercado como um todo, de modo a selecionar os setores potenciais para a realização de um negócio.

O universo de setores da economia é demasiadamente grande e não é possível para os investidores estarem investigando todos no mesmo nível de detalhe, de modo a estar encontrando as reais oportunidades do mercado.

Uma estratégia nesse sentido seria inicialmente estabelecer determinados critérios de seleção que possibilitem uma avaliação prévia do universo (centenas) de possíveis setores e subsetores a serem analisados. A idéia é realizar estudos cada vez mais detalhados, à medida que o número de alternativas for ficando cada vez mais restrito, até o ponto onde o número de “candidatos” restante viabiliza a realização de estudos setoriais cada vez mais precisos, de modo a verificar a hipótese de existência de potencial de investimento naquele ramo de atividade. A figura 3.3. esta idéia.

#### **3.3.1. Critérios de Seleção**

Os critérios de seleção dependem muito do perfil do investidor quanto a parâmetros de risco e rentabilidade que estejam sendo considerados.

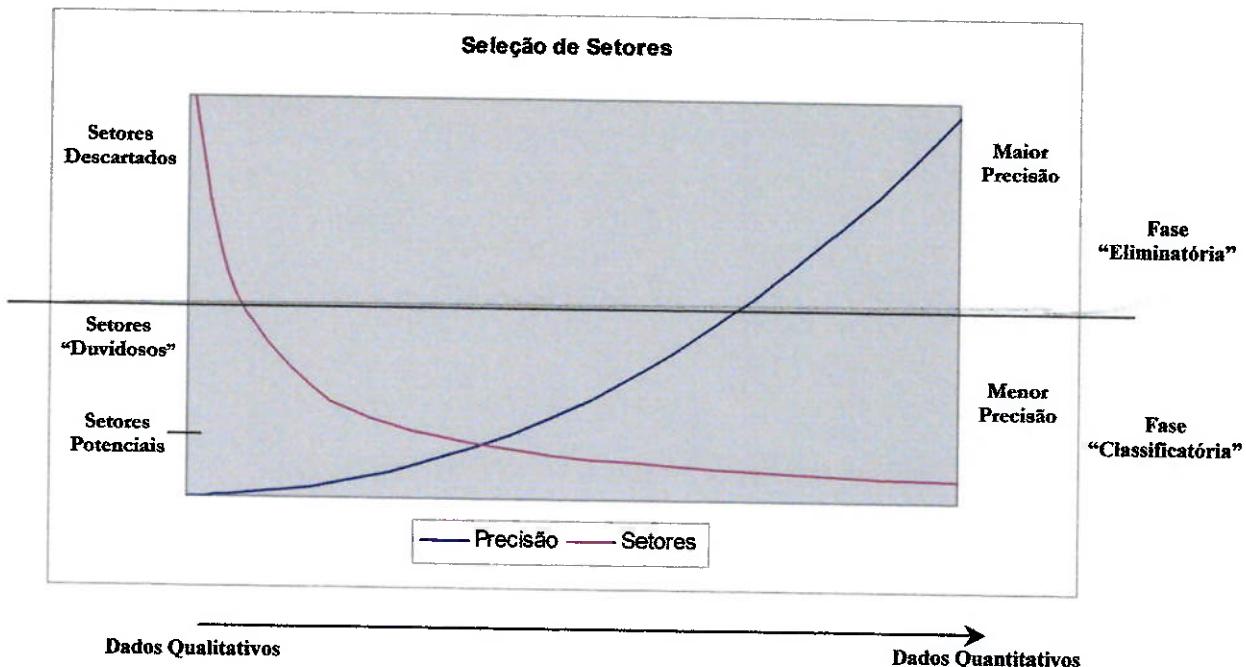
Um exemplo de “perfil ideal” de um investimento na área de *Private Equity* traçado pela empresa *Apax Partners & Co.* inclui os seguintes critérios práticos:

1. Uma boa equipe de gestão
2. Crescimento
3. Barreiras de entrada
4. Capacidade de vendas

5. Fluxos de caixa previsíveis
6. Perspectiva internacional
7. Setores de negócio
8. Tamanho do investimento

Outros são citados pela empresa de investimentos *Ventura Capital*:

- Porte médio das empresas do setor
- Potencial de diferenciação/marca do insumo
- Perfil e número de competidores
- Concentração da oferta
- Barreiras de saída
- Grau de inovação tecnológica



**Figura 3.3 – Seleção de setores versus detalhe dos estudos realizados**

### 3.3.2. Fase “Eliminatória”

Os primeiros setores a serem “eliminados” são aqueles para os quais é possível estar apresentando argumentos qualitativos e/ou quantitativos que justifiquem sua imediata exclusão, dado uma gama de critérios estabelecidos pelo investidor.

Uma linha de raciocínio baseada em critérios de eliminação (que não devem ser tratados como absolutos) pode ser demonstrada para os seguintes setores:

- Indústria de bebidas alcoólicas e fumo, que estão constantemente sob o risco de intervenção estatal, com potencial de regulamentação da sua atividade, haja vista a alta tributação incorrida sobre os cigarros e às restrições que vem sofrendo, por exemplo, no mercado publicitário;
- Indústria de calçados e roupas esportivas, que são negócios tipicamente globais, onde escala, marca e presença mundial são condicionantes do resultado;
- Indústria química e petroquímica, onde o capital empregado é relativamente alto e os valores do patrimônio e/ou do capital empregado limitam o potencial de venda do negócio.

### 3.3.3. Fase “Classificatória”

Dados os setores restantes do estudo, a forma de seleção procura apoiar-se cada vez mais em critérios quantitativos de modo a estar sendo reduzida a incerteza quanto a continuidade de um estudo setorial mais completo e detalhado que venha a comprometer recursos efetivos do investidor

É possível ao final desta fase estar consolidando as informações dos setores, de modo a estar sendo estabelecido um “ranking” de prioridade, para que estudos detalhados possam ser iniciados para a efetivação dos investimentos de aquisição. Procede-se então a um estudo profundo do setor a partir de metodologias como a proposta por *Porter*.

## 4. Análise Setorial – Estudo de Caso – Provedores de Acesso

O mercado de provedores de Internet é relativamente novo no mundo inteiro, dado que a abertura comercial da rede é um fenômeno consideravelmente recente.

No Brasil, o *Universo Online (UOL)* tornou-se em pouco tempo um dos mais importantes e conhecidos nomes da Internet brasileira. Trata-se do “maior serviço online do Brasil” e o “maior provedor privado de acesso à Internet da América Latina”, como divulgado pela própria empresa.

O *UOL* foi lançado oficialmente em 28 de abril de 1996, pelo grupo *Folha da Manhã* (que edita entre outros, o jornal *Folha de São Paulo*). Algum tempo antes, no dia 25 do mesmo mês, foi lançado pelo *Grupo Abril*, o *Brasil Online (BOL)*. O projeto de ambos eram muito semelhantes, com os dois pretendendo tornar-se grandes provedores de acesso, alavancando o conteúdo editorial de suas respectivas empresas-mães.

Em outubro do mesmo ano, Roberto Civita do *Grupo Abril* e Luis Frias do *Grupo Folha da Manhã* anunciaram a intenção de formar uma *joint-venture* que adotaria o nome empregado pelo serviço da Folha. Nascia então o novo *Universo Online*, passando a sigla *BOL* a ser utilizada para o noticiário em tempo real do *UOL*<sup>7</sup>. Cada uma das empresas detinha então 50% do negócio.

### 4.1. O UOL e o Private Equity

Em 14 de setembro de 1999, foi anunciado pelo *UOL* um acordo para a obtenção de US\$ 100 milhões em recursos de investidores institucionais liderados pela divisão de *Private Equity* do banco de investimentos *Morgan Stanley Dean Witter & Co.* Os recursos do investimento serão utilizados, de acordo com o *UOL*, para sustentar o crescimento no Brasil, e mesmo expandir as operações na América Latina e no mercado hispânico norte-americano.

---

<sup>7</sup> A sigla *BOL* foi colocada fora de uso por algum tempo, até que em 1999 o grupo lançou um portal com esse nome, oferecendo entre outros atrativos, e-mail gratuito e uma poderosa ferramenta de busca denominado “Família Miner”

Ficou assim estabelecido a holding “*UOL Inc.*”, cujos acionistas são a *IHK* (sociedade do *Grupo Folha e Abril Editora*) com 87,5% e o restante pelo grupo composto além do *Morgan Stanley Dean Witter Private Equity*, por *Blackstone Capital Partners III*, *Providence Equity Partners Inc.*, *Credit Suisse First Boston Garantia Private Equity Funds*, *Deutsche Bank Capital Partners Latin America*, *Hambrecht & Quist*, *Latinvest Asset Management* e *Reuters Group PLC*.

O *UOL* anunciou o início de suas operações internacionais com sede em Buenos Aires no dia 30 de setembro do mesmo ano, por intermédio da empresa “*UOL Internacional*” e do lançamento do *UOL Argentina*, o primeiro dos seis portais em espanhol que a empresa tem planos de lançar até janeiro de 2000. Os mercados visados são: México, Chile, Venezuela, Colômbia e o “*UOL em Espanhol*” para o mercado hispânico dos Estados Unidos.

#### **4.2. Apresentação do Estudo de Caso**

A proposta deste estudo é de estar realizando uma análise de mercado voltada ao segmento de negócios no qual se insere o *UOL*, de modo a poder obter um maior nível de compreensão acerca da decisão dos investidores em estar aplicando tal aporte de capital, de valor bastante considerável.

O negócio da empresa envolve entre outros, o provimento de acesso e conteúdo à Internet. O presente estudo será direcionado para um mercado que iniciou suas atividades comerciais nesta década, o de provedores de acesso à Internet, em particular os que utilizam a linha telefônica comum como via de comunicação de dados com os seus clientes. Este vem sofrendo mudanças profundas desde o seu surgimento, sendo um mercado onde a dinâmica é muito grande.

#### **4.3 Condução da Análise – Fontes de Informação**

A condução de uma análise setorial e de concorrência envolve um esforço muito grande de busca de informações e das análises em si, e pode apresentar uma duração muito além do que esperado, se não for devidamente estruturada e estrategicamente planejado.

*Michael Porter* propõe uma estratégia de análise da indústria de modo a tentar evitar tal contingência. São citados dois aspectos importantes a serem considerados, sendo o primeiro, **a determinação do que exatamente está sendo procurando**, evitando realizar pesquisas sobre “qualquer coisa sobre a indústria”, sendo de suma importância a generalização das informações importantes e dos dados brutos que o pesquisador deve procurar. Além disso, recomenda-se seguir uma metodologia de coleta sistemática dos dados brutos de forma a desenvolver as análises necessárias a partir deles.

A segunda questão estratégica se refere à **seqüência do desenvolvimento dos dados em cada área**. O autor sugere que existem importantes benefícios em ter-se em primeiro lugar uma visão geral da indústria, para em seguida enfocar as peculiaridades. É ainda sugerida ainda uma seqüência de etapas, de modo a ajudar o pesquisador quanto a eficácia de localização de itens importantes dos dados do estudo das fontes e organizá-los, como segue:

- ***Quem faz parte das indústrias, especialmente quanto às empresas líderes.*** Esta relação é de grande auxílio na busca de artigos e documentos das companhias;
- ***Estudo das indústrias.*** Se por sorte existirem artigos amplos ou estudos setoriais, é possível a partir de sua leitura o rápido desenvolvimento de uma visão geral;
- ***Relatórios anuais.*** No caso de existirem empresas de capital aberto, um bom direcionamento é a consulta desses documentos, de vários dos principais concorrentes no decorrer de um período relativamente grande (recomenda-se de dez a quinze anos). É uma ótima forma de se conhecer a indústria, quanto a diversos aspectos que podem ser encontrados, desde a carta do presidente até a observação dos valores institucionais da companhia.

Uma importante recomendação do autor é a de estar entrando imediatamente nas pesquisas em campo, ou que seja feita a pesquisa bibliográfica simultaneamente, de modo que haja uma sustentação mútua entre as atividades, auxiliando na eficiência das pesquisas em material publicado.

O volume de informação publicada varia de acordo com a indústria, sendo de melhor qualidade quanto mais antiga e mais lento o índice de mudança tecnológica do setor. Um problema quanto às fontes publicadas é que os dados podem ser demasiadamente amplos ou excessivamente agregados.

Dois princípios são colocados pelo autor como importantes no desenvolvimento de referências de materiais publicados: a **busca de referências a outras fontes e a manutenção de uma bibliografia completa de tudo que não foi exposto**, o que poupa tempo na compilação da bibliografia final e evita esforços repetidos no caso de uma equipe de análise.

Os tipos de fontes publicadas são potencialmente numerosos mas podem ser divididos em uma série de categorias gerais descritas pelo autor da seguinte maneira:

- ***Estudos de Indústrias*** que dão uma visão geral de algumas indústrias, divididos naqueles que se apresentam como extensão de livros escritos geralmente por economistas, e aqueles normalmente mais concisos e mais centralizados, conduzidos por firmas de consultoria ou empresas de mercado, e geralmente envolvem uma taxa de utilização;
- ***Associações Comerciais*** que atuam como centros de informação para dados da indústria e algumas vezes publicam estatísticas detalhadas, diferindo no entanto quanto a disposição em fornecer dados aos pesquisadores, sendo uma boa estratégia a apresentação de uma carta de apresentação de um membro da associação para uma maior cooperação por parte da entidade;
- ***Revistas e Jornais Especializados*** que cobrem os eventos de algumas indústrias em uma base regular são uma fonte muito útil, sendo importante a leitura destas durante um longo período de tempo de modo que possam ser entendidas a dinâmica competitiva e as mudanças importantes ocorridas no setor;
- ***Imprensa Comercial*** que apresentam uma ampla variedade de publicações sobre companhias e setores, sendo bons exemplos no Brasil a *Gazeta Mercantil* e *O Estado de São Paulo*.

Outras fontes relevantes citadas são:

- Repertórios das companhias e dados estatísticos;
- Documentos das companhias;
- Principais fontes governamentais;
- Registros antitruste;

- Jornais dos locais onde estão localizadas as instalações ou a matriz de uma concorrente;
- Registros de tributos locais;
- Bibliotecas públicas.

#### **4.4. Análise Setorial – Provedores de acesso discado**

##### **4.4.1. Conclusões do Estudo**

As conclusões gerais do estudo podem ser encontradas ao capítulo final deste trabalho, e pode ser interessante iniciar a leitura por aquela parte, de modo que haja uma orientação por parte do interessado do direcionamento dado ao longo do texto.

Muitos dos relatórios de análises de mercado apresentam essa seção logo na sua parte introdutória. Optou-se no caso, por ordenar o presente conteúdo na mesma seqüência que foi desenvolvido, destacando seu caráter de trabalho acadêmico.

##### **4.4.2. Histórico**

###### **4.4.2.1. Internet**

A Internet é uma rede mundial que engloba redes menores distribuídas, sendo que estas por sua vez subdividem-se em redes menores ainda, daí sua definição como uma “rede de redes”, ou mesmo “mãe de todas as redes”.

O fato que viabilizou a existência de uma estrutura deste tipo foi o estabelecimento de um protocolo<sup>8</sup> de comunicação que permitiu a interconexão de redes de natureza diversas com suas características particulares e mesmo com computadores que normalmente não “conversariam” entre si (micros de padrões diferentes, como *Macintosh*<sup>9</sup> e *PC*<sup>10</sup> por exemplo).

---

<sup>8</sup> Conjunto de “regras” que permite a troca de mensagens entre diferentes máquinas

<sup>9</sup> Marca registrada da Apple Computer, Inc.

<sup>10</sup> Sigla para “Personal Computer”, o padrão mais utilizado do mercado, lançado pela IBM em 1981

#### **4.4.2.1.1. O Início**

No final dos anos 60, a Internet começou como *ARPANET*, a *Advanced Research Projects Agency Network* (ou “Rede da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada”), uma rede de laboratórios que faziam pesquisa para o *Departamento de Defesa Americano*. A idéia inicial era a de um projeto para interligação dos laboratórios universitários, de modo a economizar dinheiro ao compartilhar os recursos.

#### **4.4.2.1.2. A Expansão Acadêmica**

Com a adoção pela *ARPANET* do protocolo *TCP/IP* (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*), tornou-se possível a qualquer computador conectar-se à rede mundial. O nome *Internet* começou a ser utilizado para definir as redes que estão conectadas entre si através deste protocolo. A Internet tornou-se uma rede acadêmica de alcance mundial, surgindo durante este período inovações como a *www<sup>11</sup>* (*World Wide Web*).

O potencial da Internet não passou desapercebido pelas empresas e na década de 90 o mundo observou a explosão comercial da rede. O acesso deixou de ser predominantemente acadêmico, com a rede sendo utilizada para diversos fins como entretenimento, pesquisa e o tão comentado *e-commerce* (comércio eletrônico).

#### **4.4.2.1.3. Internet no Brasil**

A primeira conexão Internet no Brasil foi realizada em fevereiro de 1991 pela *FAPESP* (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), que desde então, tem se encarregado de administrar o domínio<sup>12</sup> “br” e a distribuição dos números *IP*<sup>13</sup> em todo país. Era o início da fase acadêmico-científica da rede brasileira, que começava a ser disseminada pelas diversas universidades e institutos de pesquisa em todo país.

---

<sup>11</sup> Principal responsável pela explosão do emprego da Internet, correspondente a páginas de hipertexto com recursos multimídia, ou seja, páginas com elementos, textos ou imagens, que, quando “clicados” (acionados), apresentam uma nova página ou executam uma ação (busca em banco de dados, envio de mensagem, ou outra)

<sup>12</sup> Identificação hierárquica de uma página. Por exemplo, no caso de [www.usp.br](http://www.usp.br), “br” é o domínio que identifica o país, e “usp” é o domínio que identifica a instituição

<sup>13</sup> IP é a sigla para “*Internet Protocol*”, sendo que números *IP* são aqueles que identificam unicamente um endereço na Internet

O uso predominante durante esta época era na troca de correio eletrônico. Os primeiros servidores *web*<sup>14</sup> do país entraram em funcionamento no período compreendido entre o final de 1993 e o início de 1994: o <http://www.ufrj.br> da Universidade Federal do Rio de Janeiro e <http://www.ufsc.br>, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Em dezembro de 1994, o governo brasileiro divulgou através do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Ministério das Comunicações a intenção de investir e promover o desenvolvimento das redes no país, ficando a criação da estrutura necessária para exploração comercial da Internet a cargo da *Embratel* e da *Rede Nacional de Pesquisas (RNP)*. Nesse mesmo mês, a *Embratel* iniciou o seu serviço de acesso em caráter experimental para cinco mil usuários.

Em maio de 1995, o serviço da *Embratel* começou a funcionar de modo definitivo, e o aparente perigo de monopólio da estatal sobre o acesso de usuários finais vai sendo afastado, com o Ministério das Comunicações tornando pública a posição do governo de que o mercado de serviços da Internet no Brasil seria “o mais aberto possível”.

O ano de 1996 marcou o avanço definitivo na Internet comercial, com a melhoria dos serviços prestados pela *Embratel* e o crescimento natural do mercado, avançando consideravelmente o número de provedores de acesso e usuários da rede.

Iniciava-se, a partir daí, também a proliferação de publicações específicas a respeito da rede, podendo ser citado como pioneiro no país a *Mantel Editora* com a revista *Internet World*.

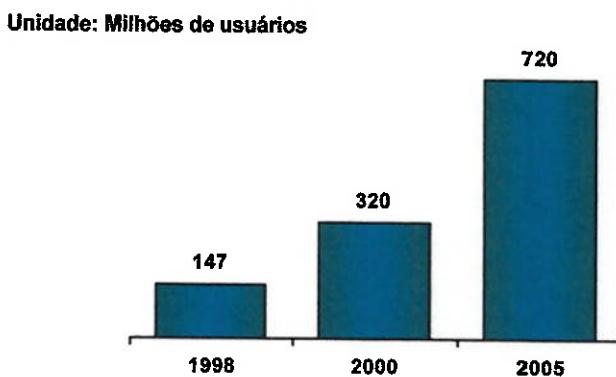
#### **4.4.2.1.4. Perspectivas para a Internet**

Não há dúvida que a Internet representa uma das maiores revoluções da era tecnológica na qual vivemos atualmente, apesar de já existir há algumas décadas, como foi visto. A revolução comercial e a expansão da rede permitiram a criação de uma nova fronteira para o mundo corporativo, uma nova forma de entretenimento e uma nova forma de comunicação que deve redirecionar boa parte dos fluxos financeiros em relação à situação que se conhecia há poucos anos atrás.

---

<sup>14</sup> Referente à *World Wide Web (www)*

Espera-se que este crescimento seja sustentado, entre outros fatores, ao crescimento da base de computadores e da penetração cada vez maior da Internet em todas as camadas da sociedade. A oferta cada vez maior de computadores e a rápida evolução tecnológica que vem ocorrendo neste mercado deve fazer com que estes se tornem cada vez mais acessíveis, permitindo diminuir uma parcela de demanda reprimida.



Fontes: Computer Industry Almanac, IDG Now!

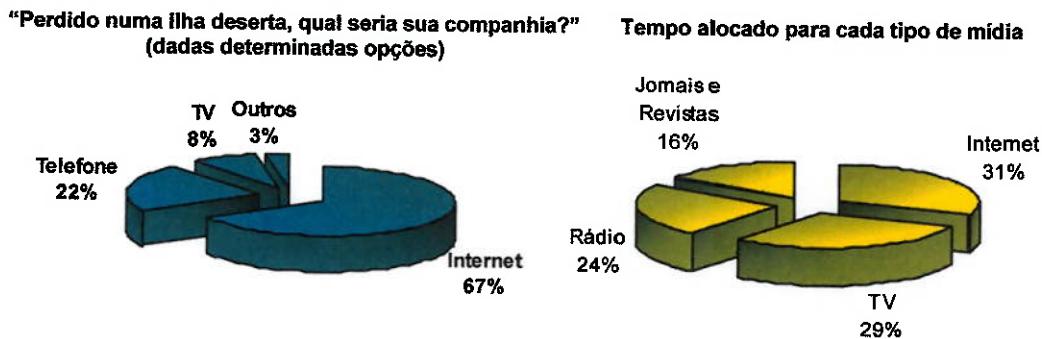
**Figura 4.1 – Estimativas da evolução do número de usuários da Internet mundial**

Os dados relativos a usuários da Internet são ainda muito imprecisos, dado que não existem ainda metodologias padronizadas e confiáveis para determinar tal número com exatidão. Já as projeções dependem muito das premissas adotadas.

Estes dados são importantes, porém, no sentido de demonstrar as perspectivas quanto à evolução do mercado no futuro, mesmo que não se tratem de valores exatos. O que se observa é um grande otimismo quanto ao crescimento da rede, sendo calculado em cerca de 25,5% ao ano neste período, ou seja, aproximadamente dobrando o número de usuários a cada 3 anos.

Outro fato surpreendente em relação à Internet é o seu impacto na sociedade, como pode ser visto em pesquisas recentes onde ela é colocada como uma mídia competitiva à antes considerada imbatível televisão. As pesquisas não podem ser consideradas completamente exaustivas, mas apontam para uma mudança de costumes causada pela sua presença cada vez mais marcante no mercado doméstico.

Uma importante consequência desta evolução é a relevância cada vez maior das transações econômicas processadas na rede, fazendo “inchar” o valor de mercado de empresas que demonstrem apresentar uma capacidade de sustentar uma posição competitiva de destaque dentro deste mercado tão promissor.



\* Pesquisas realizadas nos Estados Unidos

Fontes: Cyberstudy, CNET News, AOL, Agência Estado

**Figura 4.2 – Evidências de mudanças de costumes devido à utilização da Internet como nova forma de atividade de entretenimento**



Fonte: AOL (reprodução)

**Fig. 4.3 – Evolução das ações da AOL**

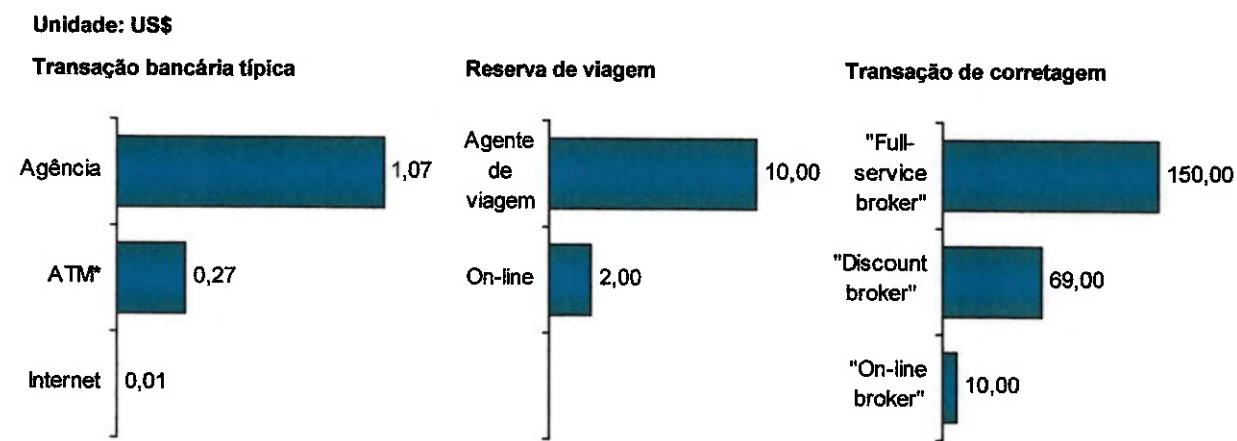
A figura 4.4 apresenta como exemplo o caso da evolução do valor das ações da AOL comparativamente ao índice S&P 500<sup>15</sup> nos últimos 7 anos. Isso tem ocorrido com alguns outros nomes como *Amazon* e *Yahoo!*, que apresentaram um crescimento igualmente surpreendente nos últimos anos.

A economia mundial deve sofrer um grande impacto com a penetração cada vez maior da Internet nos lares em todo o mundo, gerando uma circulação de capital cada vez maior a partir de transações realizadas através da rede, além da economia de custos que as transações via web representam para as empresas; é a chamada revolução do comércio eletrônico.

Além de uma expectativa de grande crescimento da demanda, o comércio pela Internet traz novas proposições de valor para os negócios que façam uso do seu potencial das mais diversas formas disponíveis. Vale destacar o ganho em eficiência que a incorporação da rede pode trazer

ao negócio das empresas, tanto nas transações com clientes e outros elos como fornecedores e parceiros diversos.

No relacionamento com clientes, alguns exemplos de melhoria de eficiência podem ser vistos na figura 4.4.



Fonte: Andersen Consulting

**Figura 4.4 – Comparativos para os custos do negócio nas transações com clientes**

O que pode ser concluído também através da análise destes números, é o ganho de competitividade conseguido por empresas que utilizem a Internet para determinadas transações, o que deve fazer dirigir um fluxo cada vez maior de transações pela rede.

#### **4.4.2.1.5. Perspectivas para Internet na América Latina e o Posicionamento do Brasil**

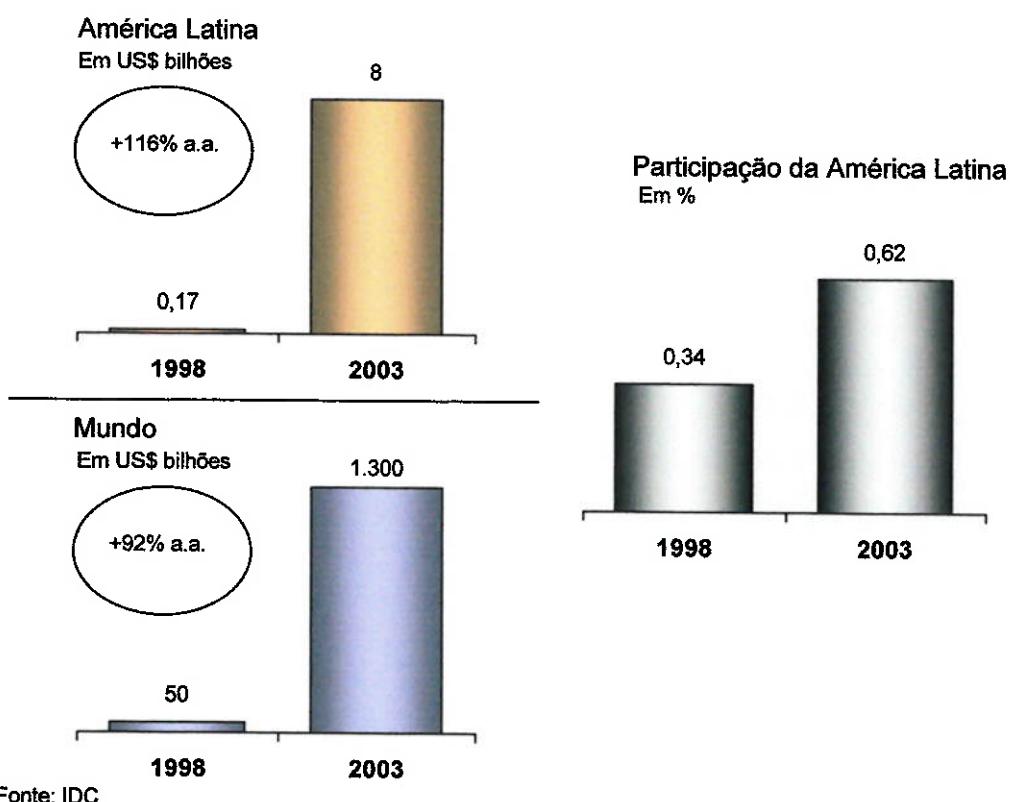
Diversos estudos foram feitos tendo em vista o mercado latino-americano, em relação aos diversos serviços potencializados com o advento da Internet. As previsões sobre a evolução na região são bastante otimistas, como pode ser visto na figura 4.6, pela evolução dos valores absolutos.

Mas apesar de quase dobrar sua participação no mundo, a América Latina deve continuar não tendo uma grande significância em relação ao comércio mundial (menos que 1%). A região também é pouco representativa em relação ao número relativo de

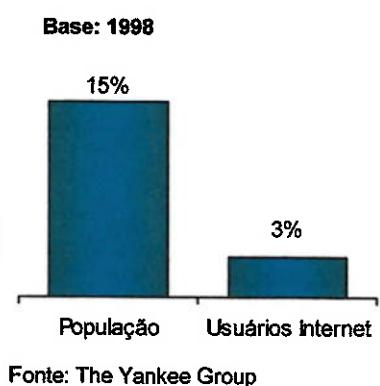
<sup>15</sup> Standard & Poor's 500 Composite Stock Index , é um bem conhecido índice do mercado de ações de empresas que representam aproximadamente 71% do valor de mercado de todas as ações ordinárias negociadas publicamente nos Estados Unidos

usuários de Internet em face de sua participação populacional no mundo, como visto na figura 4.7.

O que pode ser observado também é que a parcela do chamado comércio doméstico, ou seja, realizado com empresas da própria América Latina, deve manter-se num dado patamar por algum tempo ainda, com grande parte do fluxo total partindo para empresas nos Estados Unidos.

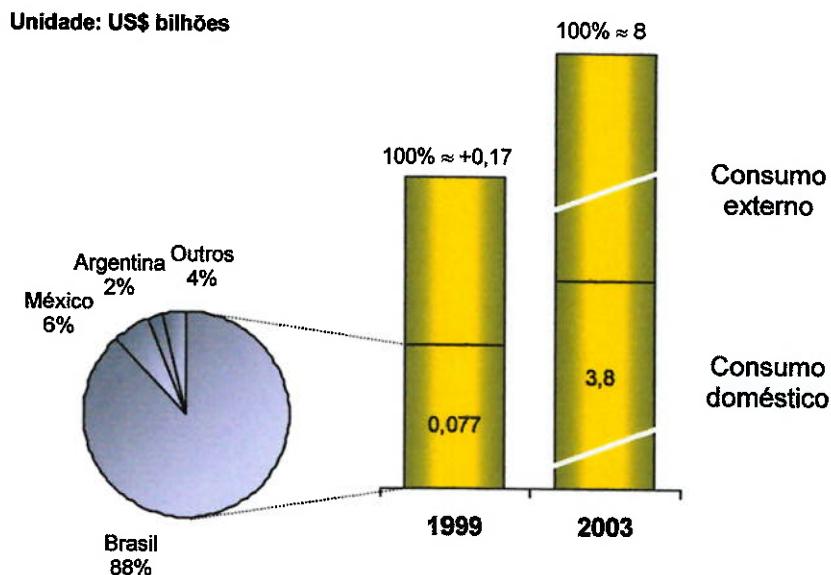


**Figura 4.5 – Evolução absoluta e relativa do e-commerce na América Latina**



**Figura 4.6 – Comparativo entre parcela da população e parcela de usuários da Internet da América Latina em relação ao mundo**

Nota-se que o Brasil é a mais importante potência de consumo dentro do mercado latino-americano, correspondendo a cerca de 88% do valor das transações domésticas. A tabela 4.1 mostra algumas diferenças básicas entre os principais países componentes do bloco:



Fonte: BCG, IDC

**Figura 4.7 – Evolução do consumo “online” na América Latina**

**Tabela 4.1 – Indicadores sócio-econômicos de alguns países da América Latina**

1998	Argentina	Brasil	Chile	México	Venezuela
População (milhões)	36	166	14,6	96	23,2
PNB (US\$ bilhões)	324	758	73,4	380,9	81,3
PNB per capita (US\$ milhares)	8,970	4,750	5,020	3,970	3,500
Est. de cresc. méd. anual do PIB (1999 ~ 2003) (% a.a.)	4,2	3,0	4,9	4,8	3,1
PCs em uso (milhões)	1,58	6,76	0,9	3,66	0,9
Penetração de Internet * (%)	21	33	26	21	19
Penetração de telefone fixo (%)	20,3	11,7	20,1	10,4	11,3
Penetração de TV a cabo (%)	55,0	7,0	25,6	16,5	4,7
Receitas com vendas de varejo online (US\$ milhões)	9,2	403,7	4,6	27,5	N/A

\* usuários como porcentagem de PCs instalados

Fontes: Banco Mundial, estimativas Lehman Brothers, relatórios de empresas, IDC, BCG

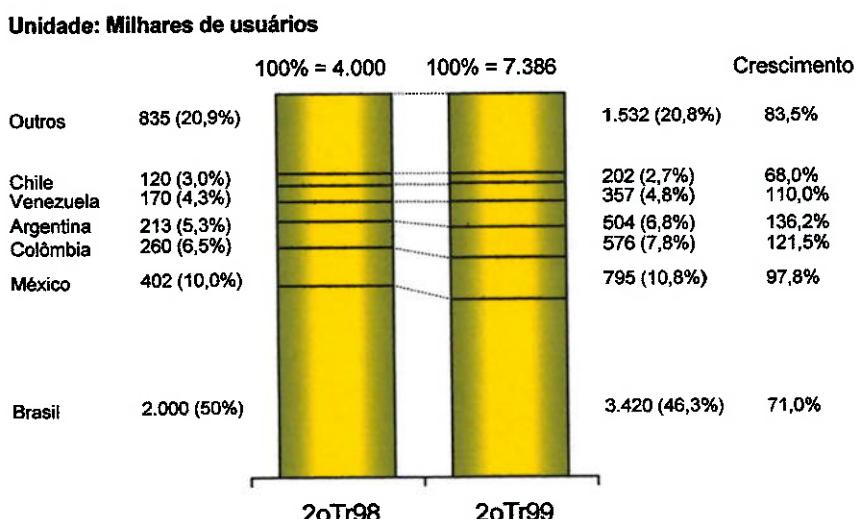
Apesar de apresentar um baixo PNB per capita e problemas de infraestrutura, os fatos que explicariam a magnitude da liderança apresentada pelo Brasil seriam, de acordo com o *The Boston Consulting Group (BCG)*:

- *A grande população*, sendo estimado em 3,8 milhões as famílias com condições de acessar a Internet em fins de 1999, o que tem atraído muitas empresas na exploração do mercado potencial;
- *A língua portuguesa*, já que a diferença em relação aos seus vizinhos que apresentam conteúdo em espanhol e a limitação do uso da língua inglesa, fizeram com que fosse desenvolvido um rico conteúdo na língua nativa;
- *Os grandes bancos*, que introduziram a cultura das transações eletrônicas, o que facilitou muito a incorporação do comércio eletrônico, já que o Brasil tem um dos mais sofisticados e desenvolvidos sistemas de *home banking*<sup>16</sup> do mundo. A base de usuários era estimada em 1,5 milhão até 1998;
- *Grandes redes de varejo/marcas fortes*, a sua força no mercado brasileiro e o nível de satisfação dos consumidores quanto à utilização de seus serviços têm sido um grande estímulo na demanda por produtos e serviços online;
- *A emergência desde cedo de um forte portal local*, o *Universo Online (UOL)*, que se apresenta em posição de absoluta liderança e tem desestimulado o estabelecimento de muitos dos principais competidores locais e regionais. Estes movimentos vêm sendo sentidos cada vez mais, porém ainda numa velocidade baixa e com grande cautela;
- *Os Provedores de acesso à Internet*, que apresentam uma estrutura competitiva que tem levado a cobrança dos menores preços da região.

Alguns destes itens serão explorados em maior profundidade posteriormente na análise do mercado brasileiro de portais e provedores.

Pesquisas recentes mostram altos índices de crescimento, com destaque para países como Argentina, Colômbia e Venezuela. O Chile apresentou a evolução menos significativa dentre os países, tendo apresentado crescimento abaixo da média da região, que foi de cerca de 85% no período. O Brasil e o bloco composto por “outros” países também ficaram abaixo deste patamar. Ocorre porém que o Brasil já se encontra

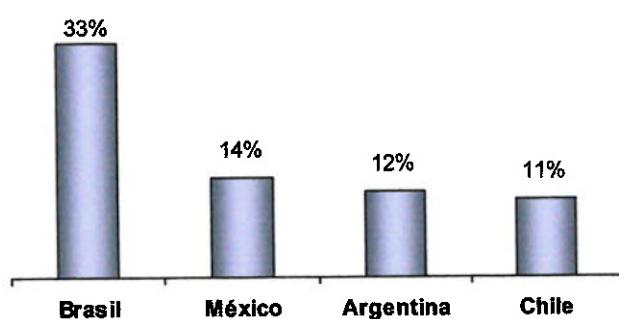
adiantado na curva de crescimento em relação aos outros países, estando estes países passando por uma euforia de crescimento já vivida por aqui anteriormente.



Fontes: IDC, Lehman Brothers

**Figura 4.8 – Evolução recente na América Latina**

Um fato que permite verificar o alto potencial de crescimento na região é que, embora existam fortes barreiras sócio-econômicas e de infra-estrutura que limitem o acesso à rede para as classes média e alta (e que por consequência façam com que a penetração geral seja muito baixa), estudos do *BCG* têm apontado que mesmo nesses extratos da sociedade, a penetração da Internet ainda é



**Figura 4.9 – Penetração da Internet nas classes média e alta**

consideravelmente baixa.

As análises relativas ao Brasil serão vistas mais adiante neste trabalho.

<sup>16</sup> Termo referente à utilização de serviços e consultas bancárias realizadas a partir de computador remoto (fora dos domínios do banco, por exemplo, da casa do cliente)

#### 4.4.2.2. Segmento de Negócios do UOL

O *UOL* pode ser classificado em mais de uma categoria de serviços relacionados à Internet, sendo eles:

- Provedor de acesso;
- Provedor de conteúdo;
- “Portal”.

##### 4.4.2.2.1. Mercado de Provedores de Conteúdo e “Portais”

O conceito de “portal” é atribuído a *sites* (páginas da Internet) que contém atrativos que façam com que sejam o primeiro a ser visitado pelos usuários dos *browsers* (programa de “navegação” da Internet) antes que realizem qualquer de suas pesquisas ou a partir dali se dirijam a algum outro ponto a partir dos diversos *links* (atalhos para outros *sites*) existentes. O grande atrativo nesse caso seria a conquista de maior número de “*page-views*” (espécie de contagem de “visitas” nas páginas da Internet), possibilitando assim maior interesse por parte de anunciantes potenciais.

Esta classificação é dada genericamente para *sites* de grande tráfego que perceberam nisso uma oportunidade para diversificar a sua função principal. Bons exemplos são os *search engines* (“ferramentas” de busca de informação), como o líder dos portais, o *Yahoo!* e outros como *Alta Vista*, *Excite*, etc.

Outra categoria importante é a dos *sites* de conteúdo para *download*

**Tabela 4.2 – Ranking de visitantes únicos em setembro de 1999**

1 – Yahoo!
2 – MSN (Microsoft Network)
3 – AOL (America Online)
4 – Geocities
5 – Microsoft
6 – Passport
7 – Netscape
8 – Angelfire
9 – eBay
10 – Amazon

Fonte: PCData Online Reports

(transferência de um servidor para o computador do requisitante) de arquivos, sendo um bom exemplo o *Netcenter* da empresa *Netscape*, famoso por disponibilizar o seu *browser* de navegação, o *Netscape Navigator*, antigo líder do segmento, agora dominado pela *Microsoft* e seu *Internet Explorer*. Outro exemplo clássico é o da *America Online (AOL)* que atraía usuários pelo seu conteúdo proprietário e o grande número de assinantes.

A tabela 4.2 mostra os 10 *sites* com maior número de “visitas” em todo mundo, sendo quatro destes – *Yahoo!*, *MSN*, *AOL* e *Netscape* – portais “típicos”. *Geocities*, *Passport* e *Angelfire* são extensões de outros portais, respectivamente o *Yahoo!*, *MSN* e *Lycos*. *Amazon* é um portal específico do ramo de compras.

O conceito de portal “genérico” aqui colocado é relacionado àqueles *sites* que apresentam uma gama de serviços onde não seja possível afirmar que um desses seja predominantes sobre os demais. Por exemplo, apesar do perfil inicial do *Yahoo!* ser de um *search engine* e do *Netcenter* ser de um *site* de *download*, a gama de serviços hoje oferecida por estes faz com que estes atrativos iniciais sejam somente mais um dentre os diversos disponibilizados. Já a *Amazon* ainda conserva sua característica inicial de ser uma loja virtual, apesar de ter iniciado como uma livraria virtual.

Pode-se ter uma idéia do que representa essa gama de serviços pela tabela abaixo.

Os dados foram coletados sobre 8 portais mundiais (*Yahoo!*, *MSN*, *Snap*, *Alta Vista*, *Netcenter*, *AOL*, *Lycos* e *Go*) e

**Tabela 4.3 – Penetração de serviços nos principais portais nacionais e internacionais**

Serviço	Mundial	Nacional
Notícias	100%	100%
Previsão do tempo	100%	100%
Search engine	100%	85,7%
Comércio eletrônico	100%	85,7%
Finanças	100%	85,7%
Esportes	100%	85,7%
Classificados	100%	57,1%
Entretenimento	87,5%	85,7%
Jogos	87,5%	71,4%
E-mail gratuito	87,5%	57,1%
Turismo	87,5%	57,1%
Bate-papo	75,0%	100%
Hospedagem de home-pages	75,0%	28,6%
Leilões	75,0%	0%
Cartões virtuais	62,5%	57,1%
Horóscopo	62,5%	57,1%
Busca de perfil	50,0%	71,4%
Mensagem instantânea	50,0%	28,6%
Download	50,0%	14,3%
Crianças	37,5%	57,1%
Mulheres	25,0%	28,6%
Agenda pessoal	12,5%	28,6%

7 portais regionais (*UOL*, *ZAZ*, *Starmedia*, *zip.net*, *OSITE*, *SOL* e *Matrix*) e mostra a cobertura dos serviços em cada caso.

Note que nem todos os serviços são oferecidos com uma estrutura própria do *site*, mas a partir de acordos com outros que ofereçam esse serviço específico, como agências de notícias.

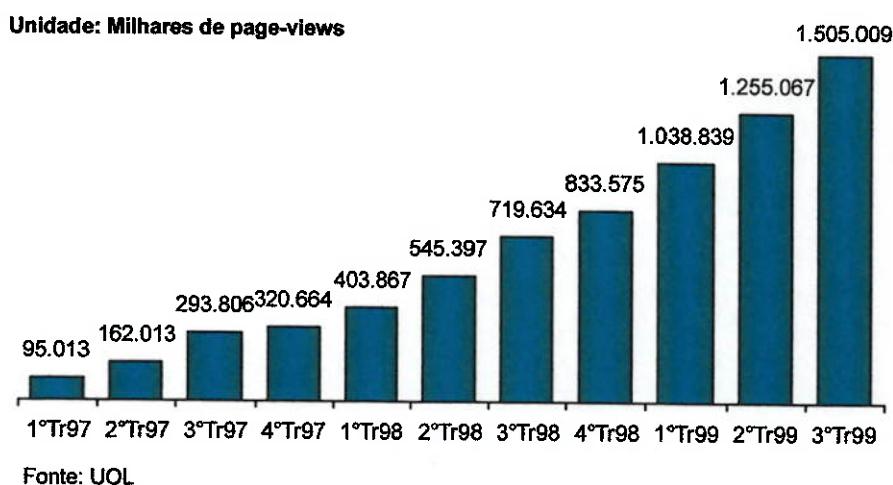
Outros casos são relacionados a aquisições, como o da *Geocities* pelo *Yahoo!*, que oferece o serviço de hospedagem de *home-pages* (sites da

Internet que publicam páginas pessoais gratuitamente). Outro caso é o de compartilhamento de recursos, como o que ocorre com a *Netscape* e *AOL* que pertencem ao mesmo grupo.

#### **4.4.2.2.1.1. Posicionamento atual do UOL**

O *UOL*, a exemplo de seus similares internacionais, seguiu a tendência de estar explorando esta importante vantagem competitiva de apresentar características de “atrair tráfego” e foi incorporando cada vez mais serviços de modo a tornar-se o mais importante portal da Internet brasileira.

A evolução do tráfego em milhares de *page views* (cada página de um site na Internet carregada no micro do internauta) vem apresentando um crescimento considerável como pode ser visto a seguir:



**Figura 4.10 – Evolução de “page views” do UOL**

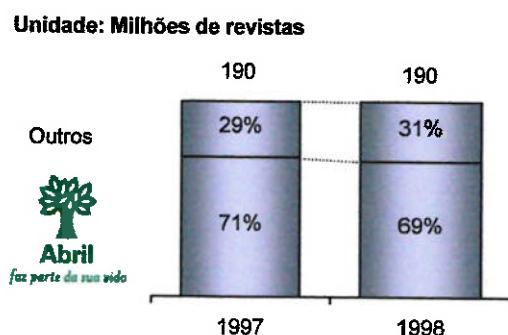
Durante este período de pouco menos que 3 anos, o *UOL* apresentou um crescimento médio de 31,8% ao trimestre nas visitas de suas páginas, fruto da diversificação e maior oferta de conteúdo. A empresa alega ainda que 80% dos usuários da Internet no Brasil passam por seu *site*.

Não existe ainda consolidado no Brasil uma forma uniforme de aferição da audiência de modo a comparar os diversos *sites*, o que leva a divulgação de dados não comparáveis, o que leva alguns detses a superestimarem seus números (teria o *UOL*

mesmo 80% da audiência da Internet brasileira?) enquanto outros optam por ocultá-los (a empresa *Starmedia* recentemente recusou-se a mostrar alguns de seus números alegando que estes eram auditados pelos mesmos critérios rigorosos impostos nos Estados Unidos, e não iriam se submeter a comparações com números que não passaram pelo mesmo processo).

O seu conteúdo é provavelmente um dos mais ricos da Internet brasileira, apresentando 28 estações e 450 canais dos mais diversos assuntos (dados de outubro de 1999 fornecidos pela própria empresa). Além do conteúdo proprietário (proveniente das edições das suas empresas-mãe Abril e Folha), apresenta ainda acordos com outras edições internacionais como *The New York Times*, *Le Monde* e *Financial Times* entre outros. Alguns dos seus recursos foram agregados a partir de aquisições, a exemplo do que tem ocorrido com os grandes portais.

Cabe ressaltar que a Editora Abril, cujas publicações são disponibilizadas no *UOL*, é a empresa líder em publicações no concentrado mercado de revistas no Brasil. Este é um importante indicador de que a empresa detém valioso *know-how* sobre o gosto do povo brasileiro por conteúdo impresso.



Fonte: Instituto Verificador de Circulação (IVC)

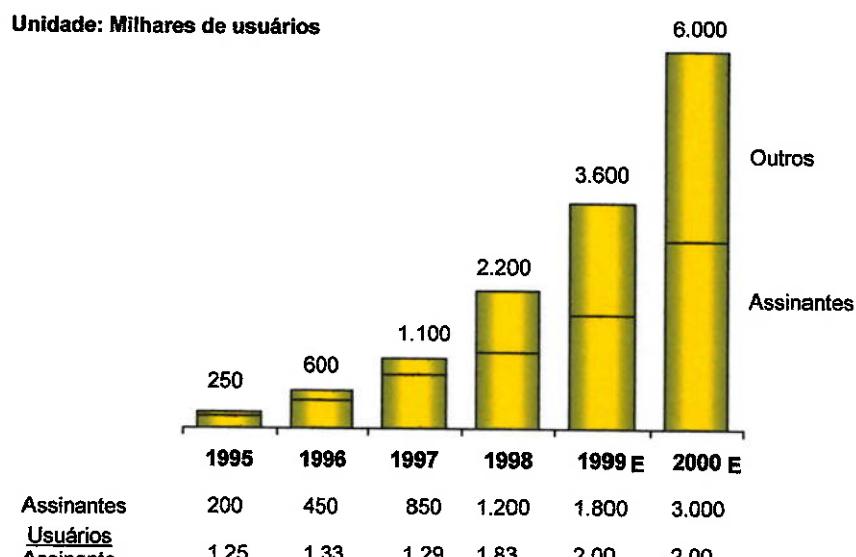
**Figura 4.11 – Liderança das publicações da Editora Abril e subsidiárias no mercado editorial de revistas jovens e adultas**

A empresa tem se aproveitado dessa sua importante vantagem competitiva, restringindo o acesso a parte de seu conteúdo para os assinantes de seu provedor de acesso, de modo quase similar ao feito pela *AOL* nos Estados Unidos. Esta estratégia visa a conquista de novos usuários atraídos pelo diferencial oferecido, e principalmente, reter os seus assinantes que são a toda hora “tentados” a mudar de provedor, dado a enxurrada de promoções existentes, como será visto posteriormente.

#### **4.4.2.2.2. Provedores de Acesso – Evolução e sustentabilidade**

Um provedor de acesso pode ser definido grosso modo, como a “ponte” de interligação entre os usuários – domésticos ou corporativos – e a Internet, através de uma conexão por um meio físico condutor de sinais, seja por fibra ótica, cabo coaxial, ondas de rádio, e principalmente através da rede de telefonia fixa. A definição aqui colocada é um tanto quanto simplificada, mas é adequada ao escopo do estudo aqui realizado.

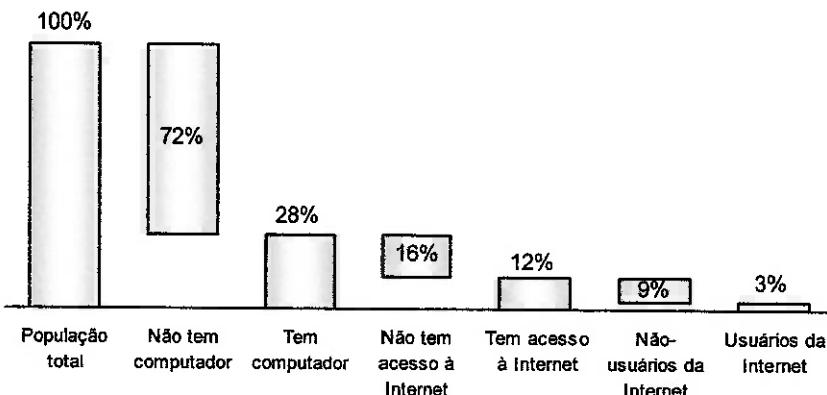
É um mercado que tem atraído muitos empreendedores, dada a evolução apresentada nos últimos anos e o potencial de crescimento no futuro próximo.



**Figura 4.12 – Evolução e estimativa de usuários e assinantes da Internet no Brasil**

A penetração desta mídia era ainda muito baixa pelos números divulgados até 1999. São apontados como principais entraves para um crescimento mais acelerado destes níveis, os custos envolvidos na aquisição de computadores e utilização dos serviços relacionados ao acesso (custo das ligações e do acesso) e a falta de uma infraestrutura adequada na área de telecomunicações, que têm comprometido a qualidade do acesso.

Mesmo nas camadas mais privilegiadas, a penetração da Internet em relação àqueles que têm acesso a computadores ainda não alcançou níveis consideráveis no Brasil, que ainda assim é o país com o maior valor na região.



Fonte: IBOPE, reprodução Lehman Brothers

**Figura 4.13 – Disponibilidade de acesso à Internet no Brasil**

Outro fator que deve alavancar o crescimento da Internet no Brasil é o aumento da acessibilidade dos computadores devido a redução nos preços praticados na venda de PCs (sigla para *Personal Computers*, ou computadores pessoais), que de acordo com estimativas, deve atingir valores em torno de 15% abaixo<sup>17</sup> dos atualmente praticados, fazendo quadruplicar o número de máquinas para algo em torno de 12 milhões de unidades<sup>18</sup>. Para ter uma idéia do que representam esses números, o banco de investimentos *Lehman Brothers* estima que a média mundial de computadores instalados deve apenas crescer cerca de duas vezes no mesmo período. Esta média é muito próxima ao crescimento esperado para países desenvolvidos como os Estados Unidos e Canadá.

A penetração de acesso à Internet entre os que possuem computadores deve apresentar um crescimento futuro, dados motivos como a clara guerra de preços e promoções entre os provedores de acesso que procuram atrair novos consumidores para sua base de usuários. Este item será explorado em maior profundidade mais adiante neste estudo.

<sup>17</sup> Dados da Fenasoft

<sup>18</sup> Dados do IDC (*International Data Corporation*)

Por fim, outro fato que parece sustentar o crescimento inevitável da rede no país é a sua condição de “objeto do desejo”, segundo dados publicados da pesquisa realizada em 1998 pela agência de publicidade *Propeg*, onde o acesso a Internet é colocado como o mais cobiçado serviço de comunicações entre 53% dos brasileiros, superando com grande folga itens como: telefone domiciliar, TV por assinatura e telefone celular.

Como já citado anteriormente, o mercado aqui analisado é o de provedores que utilizam a linha telefônica comum como canal de comunicação de dados com seus clientes, que é o segmento de atuação do *UOL*<sup>19</sup>.

#### **4.4.2.3. Análise Estrutural do Mercado de Provedores de Acesso**

Segundo a metodologia já comentada desenvolvida por Michael Porter, pode-se determinar a intensidade da concorrência dentro de um dado setor pela análise das cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Os dados mostrados anteriormente demonstram o crescimento do mercado de Internet e sua sustentabilidade futura, mas numa visão muito geral que não permite verificar os movimentos que ocorrem dentro do setor, o que será mais bem detalhado a partir da verificação da atuação das cinco forças na dinâmica da indústria. Muitas das informações já apresentadas serão de grande auxílio para esta finalidade, assim como novos dados que serão agregados para completar a análise.

##### ***4.4.2.3.1. Ameaça de Novos Entrantes***

Como já visto, a ameaça de entrada numa dada indústria depende em grande parcela das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode despertar por parte dos concorrentes já existentes.

---

<sup>19</sup> Recentemente, o provedor diversificou o seu serviço, disponibilizando mais um canal, como descrito ao final deste capítulo no item “Últimos movimentos do mercado”

#### 4.4.2.3.1.1. Principais barreiras de entrada

##### 4.4.2.3.1.1.1. Economia de Escala

Um estudo realizado pela Abranet (*Associação Brasileira dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet*) mostra uma configuração de investimentos na formação de um provedor de acesso.

De acordo com a associação, seria necessário um capital inicial de cerca de R\$ 100 mil para montar uma estrutura que atenderia a 1.750 usuários com 120 linhas telefônicas e um link da Embratel de 1 *Megabit por segundo*<sup>20</sup> (*Mbps*). A estrutura de custos foi calculada, tendo a composição dada na tabela 4.4.

A consideração destes números permite concluir que não têm existido grandes barreiras de entrada para novos provedores de acesso. Isso que tem causado uma concorrência acirrada pelo mercado existente, em particular nos grandes centros, o que tem feito proliferar novas promoções e verdadeiras guerras de preço de modo a conquistar parcelas do mercado.

**Tabela 4.4 – Típica estrutura de custos dos provedores**

<i>Item</i>	<i>Peso sobre total</i>
Custo mensal de link <sup>21</sup>	26,9%
Equipe de seis pessoas	13,8%
Encargos sociais	13,8%
Despesas financeiras	13,8%
Impostos sobre vendas	12,8%
Amortização de equipamentos	6,4%
Custo mensal de linhas	4,9%
Marketing, kit de acesso e publicidade	2,8%
Diversos	2,7%
Aluguel de uma sala com cerca de 50 m <sup>2</sup>	2,1%

Fonte: Abranet

Estas pressões fazem com que as margens fiquem cada vez mais reduzidas, fazendo com que a escala seja um fator decisivo no sucesso do provedor de acesso. O principal item da estrutura de custos, como pode ser visto, é o preço de aluguel do *link* internacional.

<sup>20</sup> Valor usual de pequenos provedores de acesso

<sup>21</sup> Termo referente ao canal de acesso à Internet internacional

De acordo com Flávio Chevis, gerente de negócios da empresa investimentos em *Private Equity*, *Ventura Capital*, e ex-sócio-diretor de um provedor brasileiro, as empresas que oferecem acesso via linha telefônica teriam um papel análogo ao de um varejista, enquanto que as companhias fornecedoras de telecomunicações seriam como os atacadistas do mercado. No Brasil, ele é fornecido por operadoras de telefonia regionais (novamente, o exemplo é a *Telefónica* em São Paulo), *Embratel*, companhias como a *Global One* e instituições como a *RNP*. O link é fornecido em “unidades” a partir de 64 kbps.

Para que se mantenha um serviço dentro de um determinado patamar de qualidade, o número de pontos que podem ser conectados depende da velocidade de conexão que será estabelecida com os usuários.

Fixado um link de 64 kbps, as configurações mínimas são recomendadas são listadas na tabela 4.5, e refletem uma exigência técnica geralmente aceita, em função da velocidade de conexão estabelecida.

**Tabela 4.5 – Recomendações de conexões em função da velocidade de conexão com usuários para um link de 64 kbps**

<i>Velocidade da conexão com usuários (kbps)</i>	<i>Número de portas</i>
28,8	16
36,6	12
56,7	8

Fonte: Grupo Tecsat

O que deve ser mantido constante é o produto entre a velocidade configurada de conexão com os usuários ( $V_c$ ) pelo número de portas ( $p$ ) dividido pela velocidade do link internacional ( $V_L$ ), com um valor máximo recomendado<sup>22</sup> em torno de 7. Ou seja, no caso de um link de 1.024 kbps e configuração de conexões de 56,7 kbps com os usuários, o número máximo de portas seria de cerca de 126 portas (ou seja, 126 usuários simultaneamente).

$$(V_c \times p) / (V_L) \leq 7$$

<sup>22</sup> Valor recomendado pelo Grupo Tecsat [www.tecsat.com.br]

Outra recomendação no sentido de manter a qualidade do serviço é a fixação de um valor máximo de 15 usuários por linha telefônica disponível, o que deve garantir um nível satisfatório de disponibilidade (ou seja, a probabilidade de se encontrar uma linha não ocupada). Dados divulgados por alguns dos maiores provedores indica que a maioria parece atender a este requisito.



**Figura 4.14 – Comparativo de um importante fator de qualidade dos provedores em 1999**

Vale ressaltar que o cálculo deste valor depende de uma série de variáveis particulares a cada provedor, como o tempo médio de acesso dos usuários, que deve ser função da carteira de planos de assinatura deste (parcela relativa de planos de acesso ilimitado, de acesso limitado, de acesso exclusivo de correio eletrônico, etc.), concentração de chamadas em horários de pico, entre outros fatores determinantes.

O que pode ser concluído destes dados é que quando fixado um determinado valor uniforme de conexão com os usuários e mantido o nível de qualidade proposto, a capacidade de assinantes é diretamente proporcional ao link fornecido pela companhia responsável.

O aluguel destes *links*, como já visto, é o principal item da estrutura de custos de acordo com a Abranet. A tabela 4.6 mostra a economia de escala conseguida na compra dos *links* através do principal fornecedor, a Embratel. O caso ilustrado é de 100% de conexões a 56,7 kbps e mantido os valores limite recomendados.

Mas de acordo com a *Abranet*, a economia de escala para este item termina no patamar de 2.048 kbps, já que a aquisição de outro link não vem acompanhada de maiores descontos por unidade.

**Tabela 4.6 – Ilustração do ganho de escala no aluguel do link**

<b>Link (kbps)</b>	<b>Aluguel (R\$/mês)</b>	<b>Usuários</b>	<b>Custo (R\$/usuário/mês)</b>
64	1.260	118	10,68
128	2.205	237	9,30
256	3.780	474	7,97
512	7.200	948	7,59
1.024	13.608	1.896	7,18
2.048	22.680	3.792	5,98

Fontes: Embratel, Abranet, Tecsat

Estes valores são tão somente ilustrativos, sendo que na prática são adotados outros que fazem com que a capacidade de usuários seja “inflacionada”, como o estabelecimento de um “mix” de linhas (portas) atendendo a velocidades abaixo da máxima possível, utilização de relações diferentes das recomendadas, o que em todos os casos pode trazer deterioração da qualidade do serviço prestado.

Flávio Chevis aponta ainda que, a economia de escala é importante também para a pulverização de custos nas áreas de marketing para a consolidação da marca e divulgação dos serviços, além de custos com pessoal e tecnologia. Por experiência própria ele depõe que o negócio de provisão de acesso à Internet apresenta margens muito baixas e sem uma escala adequada, a continuidade do serviço deve estar destruindo valor ao longo do tempo se mantida essa situação.

Ele cita ainda o depoimento de Michael Armstrong, presidente da empresa de telecomunicações *AT&T*, publicado no Jornal *O Estado de São Paulo* em 16 de outubro de 1999, em que ele dizia: “*Na economia em rede, tamanho volta a ser documento. Maior a rede, menor o custo fixo e maior o lucro da escala.*”

#### **4.4.2.3.1.1.2. Necessidades de Capital**

Como visto, a formação de um pequeno provedor não apresenta grandes obstáculos financeiros dado o valor colocado pela *Abranet*, de R\$ 100 mil, o que não representa um grande investimento.

Porém, alguns pontos negativos que podem ser citados de tal posicionamento são: o fato de estar entrando no mercado em clara desvantagem de escala e a existência de uma necessidade de investimentos contínuos que devem ser realizados na manutenção do negócio.

Estes são voltados principalmente no acompanhamento da evolução tecnológica, busca de um valor ótimo de escala e na conquista e manutenção de usuários, dado que a intensa competição fez com que muitos provedores passassem a oferecer períodos iniciais com grandes vantagens aos clientes como, descontos generosos e até mesmo acesso gratuito por determinado período, não só para conquistar novos usuários, mas também para tentar “roubar” uma fatia da concorrência.

**Tabela 4.6 – Promoções para a conquista de novos assinantes**

Provedor	<b>MANDIC.COM</b> O PROVEDOR QUE FAZ A DIFERENÇA			
Promoção	R\$ 4,95 no primeiro mês com acesso ilimitado	Grátis no primeiro mês com até 50 horas de acesso	R\$ 17,50 nos dois primeiros meses com acesso ilimitado	Grátis no primeiro mês com até 50 horas de acesso
Preço normal para acesso ilimitado	R\$ 34,90	R\$ 31,99	R\$ 35,00	R\$ 35,00

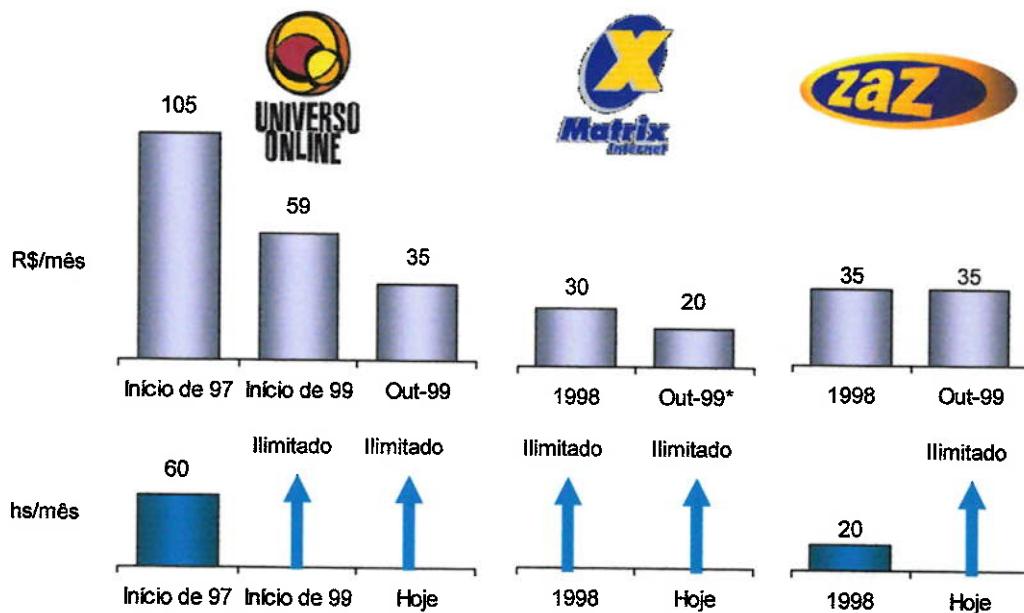
Fonte: Empresas

#### 4.4.2.3.1.1.3. Retaliação Prevista – Histórico de retaliação aos entrantes

O rápido crescimento da Internet fez com que fossem atraídas várias empresas em busca do seu aparente potencial de alta rentabilidade. Sendo um setor de crescimento acelerado, mesmo a entrada de novos concorrentes continuava possibilitando o crescimento acelerado daqueles já estabelecidos. Isto ocorreu até um determinado momento, onde os provedores precisavam de mais espaço para crescer e alcançar escalas cada vez maiores de modo a otimizar o seu investimento.

A necessidade por parte de alguns *sites*, em atrair audiência a partir da conquista de novos usuários, fez tornar ainda mais acirrada a dinâmica competitiva do mercado. O primeiro sinal visível deste fato foi a grande redução dos preços de acesso dos provedores e a adoção de promoções, como por exemplo, planos de acesso ilimitado, brindes e sorteios, entre outros. Isto não ocorreu somente como retaliação aos entrantes,

mas também foi realizado com o intuito de conquistar o típico usuário brasileiro, que de acordo com o Antônio Tavares, presidente da *Abronet*, não parece apresentar grande fidelidade nesta categoria de serviços.

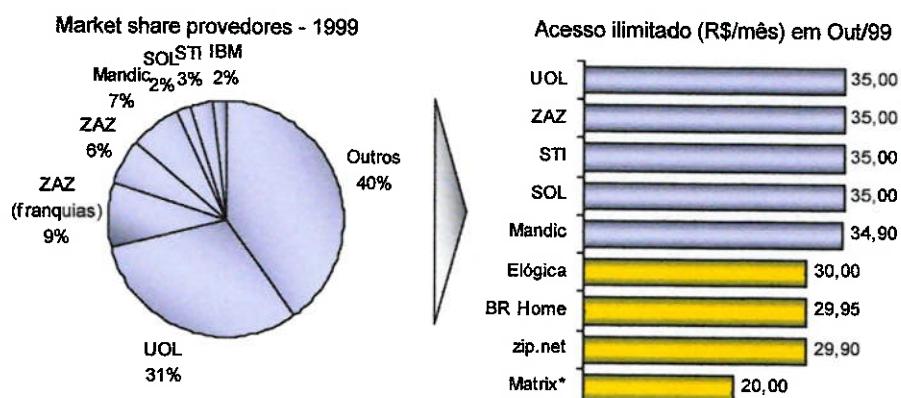


\* Promoção pode tempo limitado

Fontes: Press clippings (Folha, Estado, Gazeta), empresas

**Figura 4.15 – Exemplos de reduções e concessões feitas por provedores**

As taxas cobradas pelas empresas líderes estão entre as maiores praticadas no mercado (tomando como parâmetro aqueles cobrados para planos de acesso ilimitado, ou seja, uma categoria de serviço onde o usuário paga uma taxa fixa e pode utilizar o serviço sem restrição de tempo de acesso durante o período considerado, no caso, um mês), o que mostra em certa medida, uma sensibilidade dos consumidores por outros fatores além do preço praticado.



Fonte: Lehman Brothers, The Yankee Group, Empresas

**Figura 4.16 – Empresas líderes e comparativo de preços**

#### **4.4.2.3.2. Intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes**

Alguns dos elementos relativos ao estudo da intensidade da concorrência já foram explorados na análise realizada até aqui, como a guerra de concessões que vem ocorrendo nos últimos tempos.

Um outro reflexo evidente desta rivalidade são as constantes campanhas publicitárias que surgem nos mais diversos veículos de comunicação. A agressividade neste sentido chegou a ponto de o *Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar)* ter que intervir em um caso envolvendo as empresas *Starmedia* e *UOL*, referente a um *slogan* em que a primeira dizia ser a “*Comunidade número um da América Latina*”, quando todos os indicadores existentes confirmavam uma evidente liderança do *Universo Online* na região. Outro fato notável é a grande semelhança das campanhas promocionais das duas empresas na área de acesso, como já visto, em que as condições são muito parecidas.

As empresas mais atuantes em relação à veiculação de propagandas na mídia são aquelas ligadas a portais, tais como *ZAZ/Terra* [[www.terra.com.br](http://www.terra.com.br)], *Yahoo! Brasil* [[www.yahoo.com.br](http://www.yahoo.com.br)], *Mandic/OSITE* [[www.osite.com.br](http://www.osite.com.br)], *STI/PSINet* [[www.sti.com.br](http://www.sti.com.br)], *zip.net* [[www.zip.net](http://www.zip.net)], além dos já citados *Starmedia* [[www.starmedia.com.br](http://www.starmedia.com.br)] e *UOL* [[www.uol.com.br](http://www.uol.com.br)].

Alguns fatores podem ser identificados como grandes determinantes da dinâmica da concorrência no setor. O primeiro fator que pode ser citado é a **ausência de custos de mudança**, pelo menos aqueles relativos a custos financeiros, já que não existe em geral nenhum ônus na troca do prestador de serviços. As características de um processo realizado entre provedores do tipo mais comum, ou seja, aqueles cuja conexão é realizada via linha telefônica, consiste em:

- Reconfiguração de um software conhecido como *discador*, para que reflita o número da nova prestadora de serviços, e que em alguns casos implica na mudança de variáveis chamadas de *parâmetros de acesso*;
- Reconfiguração de correio eletrônico, com novo endereço e senhas.

As inconveniências deste processo se resumem de modo geral a:

- No caso de usuários leigos, estes processos de reconfiguração podem ser muito complicados, necessitando de um suporte adequado pela nova empresa;
- A mudança de endereço eletrônico deve ser devidamente divulgada pelo usuário, da mesma maneira que ocorreria caso este mudasse de número de telefone, por exemplo.

Como já analisado, as empresas têm realizado investimentos no sentido de estimular mais ainda a infidelidade dos usuários através de promoções e concessões que façam com que a taxa de cancelamento em alguns provedores atinja valores como 15% no caso da *Matrix*, conforme dados divulgados pela própria empresa no início de 1999.

Da mesma forma que as empresas investem em atrativos para novos usuários, estas devem desenvolver estratégias no sentido de manter os seus clientes e evitar que o assédio por parte da concorrência consiga o resultado esperado.

A tabela 4.7 mostra algumas das ações direcionadas nesse sentido, algumas com benefícios mais tangíveis na forma de descontos.

**Tabela 4.7 – Estratégia de fidelidade de alguns dos principais provedores**

Provedor	Estratégia de Fidelidade
 <b>UNIVERSO ONLINE</b>	Acesso a uma parte de seu rico conteúdo é exclusiva para assinantes, assim como parte das "vagas" existentes em suas famosas "salas de chat"
	Indicações de novos usuários rendem descontos que podem chegar até 100% da conta
	Promoções para usuários e planos de indicação que rendem descontos nas contas do provedor e milhas da companhia aérea Varig
	Participação do "Clube SOL", cujos benefícios são promoções e descontos exclusivos em parceiros associados do provedor

Fonte: Empresas

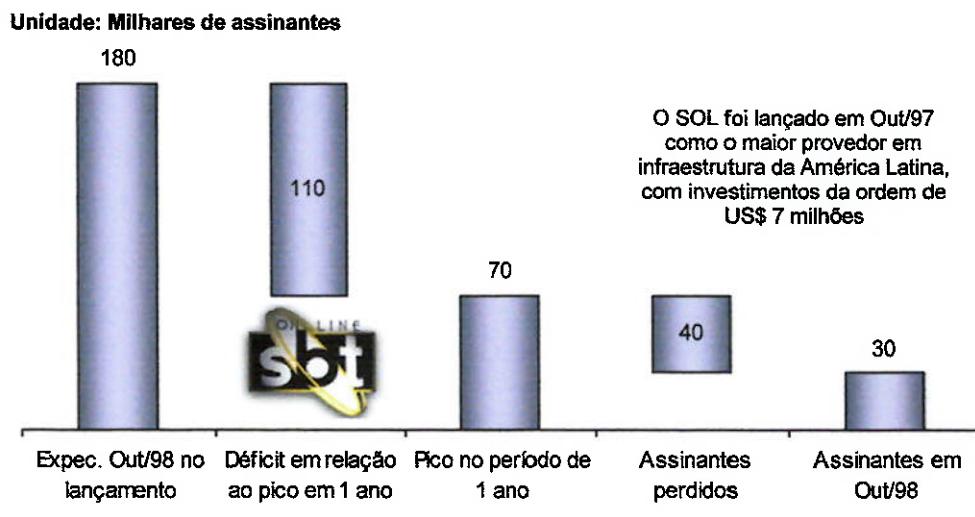
A qualidade da prestação de serviços deixou de ser um item diferencial para se tornar um item essencial na manutenção do usuário, sendo alguns aspectos cruciais neste sentido:

- Disponibilidade de linhas;
- Velocidade da conexão;
- Qualidade do serviço de suporte (horário de atendimento, rapidez e capacidade dos atendentes em resolver o problema colocado).

Um exemplo notável é o caso ocorrido com o *SBT On Line (SOL)* que, apesar de ter iniciado suas operações com expressivo capital, não conseguiu fornecer a qualidade esperada pelos seus serviços. O marketing agressivo conseguiu agregar uma quantidade razoável de usuários, mas a degradação dos serviços tornou a situação insustentável em curto espaço de tempo.

O desempenho mediocre do provedor em relação às suas ambições iniciais foi devido a uma conjunção de fatores, tais como, falta de conhecimento adequado sobre o negócio e decisões mal tomadas, de modo que houve grande comprometimento quanto à imagem da empresa, que não conseguiu oferecer um serviço de qualidade adequada a seus clientes.

Uma outra evidência deste fato é a importância do *know-how* como fator crítico de sucesso nesta indústria, onde pequenos erros podem significar grandes prejuízos, muitas vezes irrecuperáveis.



**Figura 4.17 – O “tropeço” do SBT Online (SOL)**

Um último fator determinante da competição são os **grandes interesses estratégicos**.

De modo geral, os provedores podem ser subdivididos em duas categorias: aqueles onde o acesso à Internet é seu negócio-fim e aqueles em que esta atividade é realizada em conjunto com o desenvolvimento de portais e/ou provimento de conteúdo. Grosso modo, pode-se afirmar que os pequenos e médios provedores se encontram na primeira categoria e os grandes provedores na outra.

Exemplos claros deste último caso são o *UOL* (com seu rico conteúdo e língua portuguesa), a *AOL* (que ainda não é um grande provedor no país, mas é o maior da categoria no mundo, além de ser um dos portais mais visitados, pretendendo consolidar uma posição semelhante na América Latina), a *Mandic* (que é controlada pelo portal argentino *OSITE*, que em novembro de 1999 anunciava ser o terceiro em visitar na Internet brasileira, perdendo apenas para o *UOL* e o *ZAZ*), a *Starmedia* (que iniciou suas atividades como portal para depois lançar seu serviço de acesso à Internet) e o *ZAZ* (segundo maior provedor do país tanto no segmento de acesso quanto no de conteúdo, sendo que deve haver uma transição gradual de sua marca para o nome *Terra Networks*, utilizado mundialmente pela *Telefônica*).

Estas grandes empresas, além de possuir maior disponibilidade de capitais, podem estar dispostas a aceitar resultados menos atraentes num primeiro momento, de modo a consolidar seu nome e posição, uma vez que no país, as principais “comunidades” da Internet são formadas em torno do provedor de acesso utilizado, o que tem garantido certa correlação entre o posicionamento de mercado das duas atividades.

Esta divergência estratégica faz com que aqueles provedores, cujo negócio seja totalmente baseado no serviço de acesso, fiquem numa posição pouco confortável, sendo forçados a amargurarem menores níveis de rentabilidade ou tentar mudar seu posicionamento no mercado.

#### ***4.4.2.3.3. Ameaça de produtos/serviços substitutos***

O constante processo de inovação tecnológica faz surgir a cada dia novas formas de acesso à rede, além da forma convencional (e tecnologicamente atrasada) de acesso

via linha telefônica. Além disso, a sua propagação em grande escala permite uma considerável redução de preços, que fazem com que estas estejam cada vez mais ao alcance do consumidor comum.

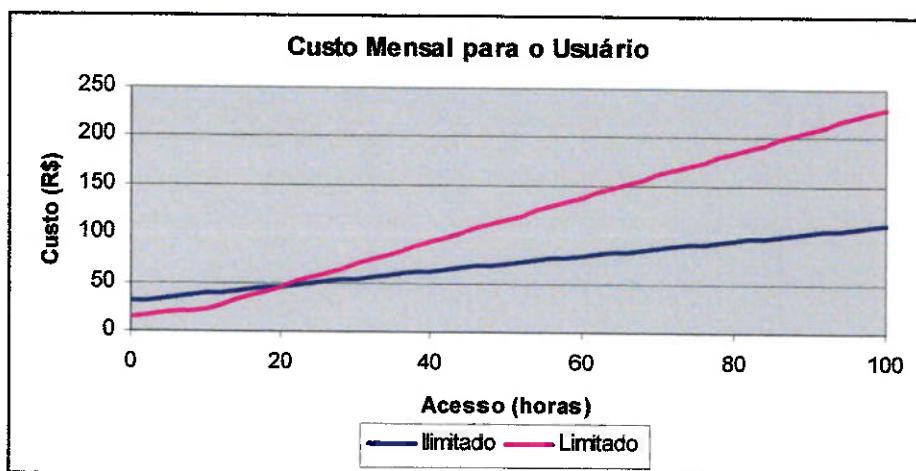
#### **4.4.2.3.3.1. Custo de acesso à Internet via acesso discado tradicional**

Antes de iniciar a discussão sobre os serviços substitutos, é interessante verificar qual é o valor pago pelo usuário quando da utilização da opção de acesso em estudo.

Quando considerados os valores pagos pelo usuário à provedora Internet e à empresa telefônica, pode-se chegar à relação aproximada de custos em função do tempo utilizado durante o mês vista na figura 4.18.

Os valores mensais considerados para a construção do gráfico foram:

- R\$ 30,00 por acesso ilimitado;
- R\$ 15,00 por 10 horas de acesso e R\$ 1,50 por hora adicional;
- R\$ 0,0816 por pulso de 4 minutos (ex: *Telefônica* de São Paulo, em novembro de 1999);
- Fator de ajuste fixado em 2/3 para ajuste dos custos com telefone para acesso em horários em que a tarifação é de 1 pulso independente da duração da ligação local.



**Figura 4.18 – Custo total para o usuário de Internet em função do tempo de utilização**

Grosso modo, pode-se inferir os gastos médios mensais pelos dados da tabela 4.8, de acordo com a utilização mensal da rede e considerando uma escolha adequada pelo usuário de acordo com seu perfil de uso da Internet.

**Tabela 4.8 – Faixa usual de valores de acordo com o período mensal de acesso**

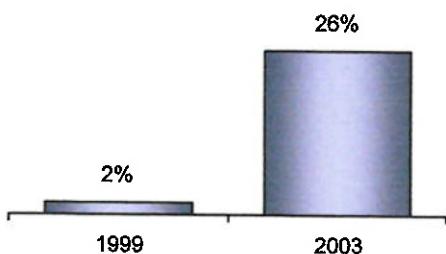
Horas de acesso	Valor gasto
Até 20 horas	De R\$ 20,00 a R\$ 45,00
De 20 a 60 horas	De R\$ 45,00 a R\$ 80,00
Acima de 60 horas	Mais de R\$ 80,00

Estas faixas de valor podem servir como base para uma análise acerca da substituição por alguma outra alternativa, dado as vantagens e desvantagens inerentes a cada tipo de acesso disponível.

#### 4.4.2.3.3.2. Conexões de Banda Larga

A evolução tecnológica tem sido uma constante no mercado de computadores e comunicações, e não poderia ser diferente para a Internet. Ocorre porém que as conexões via linha discada parecem ter atingido seu máximo teórico, devido a limitações do meio físico que não permitem maiores evoluções neste campo<sup>23</sup>. Algumas novas idéias ainda foram colocadas em funcionamento como o acoplamento de dois modems de modo a dobrar a velocidade de conexão, mas o ônus de “sacrificar” duas linhas telefônicas não tem incentivado o avanço desta alternativa.

O surgimento de novas tecnologias e a popularização de outras tem possibilitado aumentar o leque de opções para os usuários domésticos e corporativos além daquelas tradicionalmente utilizadas. As chamadas conexões de banda larga oferecem velocidades de transmissão de dados muito superiores às de linha discada, mas ainda têm como entrave o valor cobrado pelo serviço, que só justifica seu uso para fins específicos.



Fonte: Forrester Research, Internet Business

**Figura 4.19 – Parcela do número de pessoas conectadas nos EUA**

O mercado norte-americano apresenta grandes expectativas de crescimento na utilização desta tecnologia, como visto na figura. Esta é uma tendência que muito provavelmente deve se refletir no mercado brasileiro, a

<sup>23</sup> Novas tecnologias como o *ADSL* (que será visto posteriormente) permitem maiores velocidades, porém, são necessárias adaptações que descharacterizam o acesso em relação ao que ocorre comumente hoje

médio prazo.

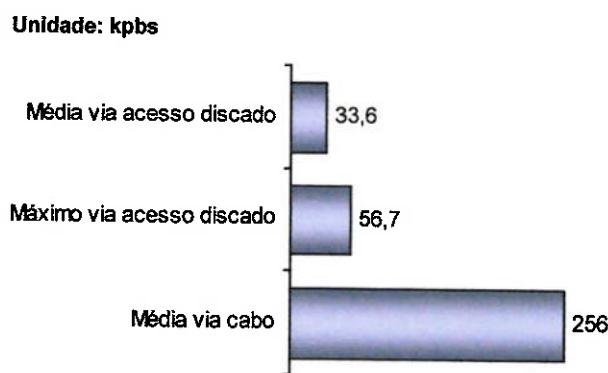
As principais tecnologias oferecidas no momento são entre outras:

- *ISDN (Integrated Services Digital Network);*
- *ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line);*
- Cabo;
- Rádio;
- Satélite.

As conexões de banda larga são utilizadas em maior escala por usuários corporativos como condomínios, empresas e outras instituições como faculdades e centros de pesquisa. Uma nova opção de acesso via cabo trouxe pela primeira vez uma alternativa onde o usuário individual tem recursos além do que poderia imaginar pelas formas tradicionais. A proliferação desta e outras formas de acesso rápido deve mudar o perfil por demanda de conteúdo no futuro próximo.

#### **4.4.2.3.3.2.1. Acesso via cabo**

Esta modalidade de acesso utiliza a infraestrutura utilizado pelas operadoras de TV a cabo por assinatura. O maior benefícios deste tipo de serviço em relação ao adquirido por empresas de acesso discado é a velocidade de transmissão de dados que supera em muito a forma tradicional.



Fonte: @Jato (TVA)

**Figura 4.20 – Taxa de transmissão de dados para o usuário**

Outros benefícios conseguidos são:

- Maior confiabilidade, ou seja, menos sujeita a “quedas” de conexão;

- Conexão ininterrupta com a Internet (24 horas por dia);
- Muito brevemente será disponibilizado o serviço de comunicação bidirecional que libera o uso de linha telefônica<sup>24</sup>.

Um benefício derivado do estabelecimento de conexões mais rápidas é a possibilidade de novos usos para a Internet além dos já consagrados. Não é só o fato de poder baixar arquivos que antes levariam horas em alguns poucos minutos, mas também a possibilidade de uso da Internet para aplicações multimídia com qualidade incomparável, transmissão de voz e outros recursos que parecem conduzir a uma futura convergência de mídias (voz, imagem, som e dados via rede).

#### **4.4.2.3.3.2.1.2. Custos de Mudança**

A utilização desta categoria de serviço pressupõe a existência de infra-estrutura adequada na região, ou seja, da presença do meio físico para transmissão de dados, e implica na compra de alguns equipamentos de acordo com a solução adotada para o caso.

O usuário individual deve comprar um equipamento denominado “*cable modem*”, de natureza semelhante ao utilizado nas conexões convencionais enquanto que no caso de grupos de usuários, a solução é a utilização de placas de rede para cada computador e um conjunto de equipamentos para a distribuição de recursos. Esta solução é geralmente utilizada para condomínios e acesso corporativo.

Atualmente existem ainda poucos concorrentes e poucas informações divulgadas a respeito deste mercado. Em São Paulo, o maior mercado potencial, a companhia de TV por assinatura *TVA* do Grupo Abril (a mesma que detém parte do controle do *UOL*) lançou em meados de 1999 seu serviço de acesso via cabo e em 2000 a *GloboCabo* deve estar lançando o seu sistema.

A legislação proíbe que as empresas operadoras de TV a cabo ofereçam o serviço de acesso à rede mundial, sendo estas obrigadas a criar uma nova razão social de modo a estarem aptas a operar no mercado.

---

<sup>24</sup> Nota sobre fato recente: A atividade foi regulamentada pela *Anatel* em 25 de novembro de 1999 e será liberada para comercialização a partir do dia 29 do mesmo mês

O sistema da *TVA* foi batizado de “*@Jato*” (lê-se “a jato”), e já vinha sendo testado há alguns anos e optou pelo pioneirismo no setor, entrando com o sistema de comunicação regulamentado somente para transmissões unidireccionais, ou seja, o cabo só recebe os dados da Internet sendo o processo no sentido contrário feito através de uma linha telefônica. A comunicação bidirecional que dispensa o uso de uma linha telefônica deve estar sendo adotada pela empresa após uma fase de testes e novos investimentos.

O sistema da *GloboCabo*, batizado de “*Virtua*”, deve ser lançada no primeiro semestre de 2000 já com a nova tecnologia, liberando totalmente todos os seus futuros usuários do uso da linha telefônica para fins de acesso.

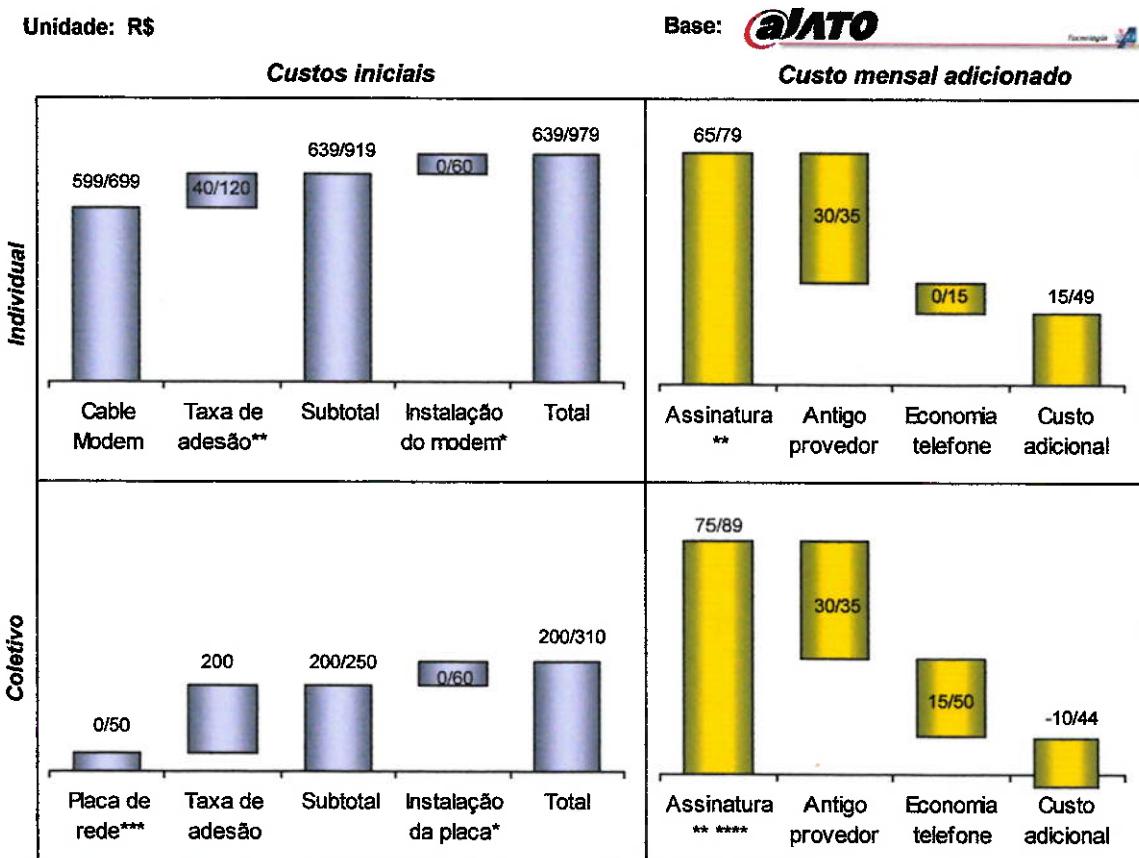
Os preços atualmente praticados pelo “*@Jato*” devem apresentar reduções a médio prazo com o aumento da concorrência tanto de outras empresas de TV a cabo como outras formas alternativas de acesso de banda larga que devem se massificar nos próximos anos. Outras empresas podem utilizar a infraestrutura do cabeamento para prover acesso desta modalidade, mas devem apresentar evidentes desvantagens em relação às empresas associadas do sistema de TV.

O quadro mostrado na figura 4.21 permite que se tenha uma visão do valor representado pela opção de utilizar o novo sistema e apresenta um comparativo do dispêndio mensal em relação ao acesso tradicional, tomando como base o sistema “*@Jato*”. Note que existem diferenças entre os valores a serem pagos diretamente à empresa, nos caso de o usuário (ou grupo) já ser assinante da TV a cabo.

Além disso, pode haver compartilhamento de recursos (acesso coletivo), sendo que neste caso, os usuários são liberados de comprar o “*cable modem*” (aparelho necessário para ligar o computador e a estrutura de cabeamento), que representa grande parte dos custos iniciais. Além disso, os componentes do grupo têm suas linhas telefônicas totalmente liberadas, ao custo adicional de ratearem um valor mensal pela utilização de recursos comuns.

O termo “*Custo adicional*” consiste no valor mensal adicional que o usuário deveria estar disposto a pagar a mais pelo novo serviço em relação ao acesso discado, considerando-se todos os benefícios advindos desta troca e já comentados anteriormente. Note que o cenário de acesso corporativo pode apresentar mesmo um

custo total mensal inferior ao do acesso realizado da forma tradicional, de acordo com os costumes de utilização da Internet pelo usuário (como por exemplo, tempo de acesso mensal e horários de maior utilização, já que se incorre no pagamento de tarifas telefônicas diferenciadas de acordo com esse fator).



\* Hora técnica média de R\$ 50,00, pesquisado no mercado. Em alguns casos a instalação é gratuita ou o item já vem incorporado ao computador

\*\* O menor valor é para assinantes da TV a cabo, o maior para os não-assinantes.

\*\*\* Este item é parte integrante de alguns computadores, não havendo então custo adicional.

\*\*\*\* Há um custo adicional para administração de cerca de R\$ 10,00 por máquina.

Obs: Sem escala entre colunas

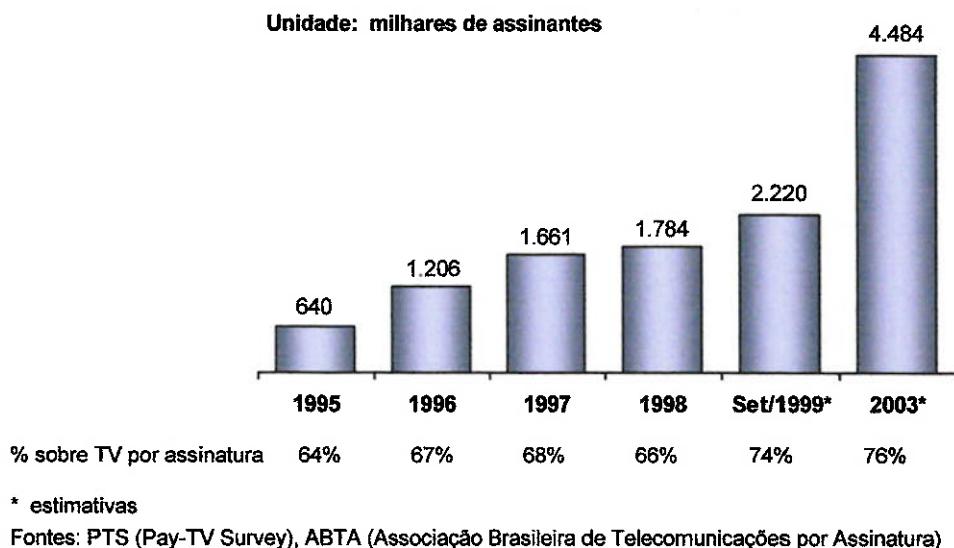
Fontes: @Jato, Brasoftware, Cyclades, UOL, BH Home, Gazeta Mercantil, Internet Business

**Figura 4.21 – Custo de mudança para acesso a cabo**

#### **4.4.2.3.3.2.1.3. Perspectivas para o mercado de TV por Assinatura no Brasil**

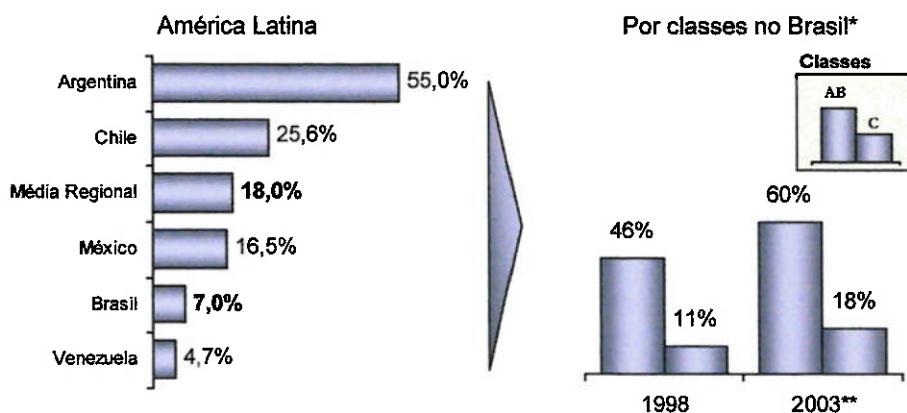
Após uma fase inicial de crescimento considerável, o ano de 1998 não foi dos melhores para o segmento de TV paga, fato este atribuído à onda de crises globais do período com explosão das taxas de juros da economia que fizeram crescer a inadimplência e que o crescimento do mercado fosse bem mais modesto que o esperado.

As perspectivas são de recuperação rápida com expectativa de mais do que dobrar a base de assinantes no caso da TV a cabo, dentro de um horizonte conservador de previsão.



**Figura 4.22 – Custo de mudança para acesso a cabo**

Além da recuperação da economia, deve-se considerar o fato de o país ainda apresentar uma penetração muito baixa de TV por assinatura se comparado com alguns dos seus principais vizinhos.



\* Universo de localidades onde já existem operações

\*\* Estimativa PAY-TV

Fontes: Lehman Brothers, ABTA, PAY-TV Real Time

**Figura 4.23 – Comparativo de penetração na América Latina e perspectivas para o Brasil nas diferentes camadas sociais**

#### **4.4.2.3.3.2.2. Outros acessos de banda larga**

Outras formas de acesso de banda larga apresentam as seguintes características:

- *ADSL* – Esta tecnologia é uma das grandes apostas do momento e vem sido testada por empresas como a *CTBC (Companhia de Telecomunicações do Brasil Central)* que tem metas de atingir um público de 14 mil usuários em cinco anos de operação. A conexão é permanente (24 horas por dia) e apresentava na no início de 1999, conexões individuais de até 1,5 Mbps. A empresa calculava na época, que o serviço deveria ter um preço de acesso mensal em torno de US\$ 100 para usuários domésticos e US\$ 450 para o segmento corporativo. Outra empresa com projetos nesta área é a *Telebahia*, empresa operadora do Consórcio Tele Norte/Leste.
- *ISDN* – Esta alternativa já vem sido oferecida no Brasil pela *Telemig* desde meados de 1998 e apresentava no início de 1999 cerca de 1.000 usuários, com estimativas de 6.000 a 7.000 no final do mesmo ano. A velocidade de conexão pode atingir até 2 Mbps. Usuários individuais pagam cerca de R\$ 200 na adesão e uma taxa mensal de R\$ 45 acrescida de R\$ 0,12 a cada quatro minutos de utilização da conexão. É uma tecnologia que não se proliferou muito devido a fatos como demora na sua padronização e pela conexão que não é permanente como o *ADSL*.

#### **4.4.2.3.3.3. Redes Privadas - BBS**

A sigla *BBS*, ou *CBBS* na forma original, significa *Computer Bulletin Board System*, cuja tradução mais direta seria “Sistema de Quadro de Avisos por Computador”. Estas se caracterizam por serem redes privadas de acesso direto (ou seja, sem provedores de acesso intermediário) via linha discada que apresentam conteúdo próprio restrito à sua comunidade, podendo mesmo apresentar alguns canais de comunicação com a Internet através por exemplo do correio eletrônico.

Os *BBSs* surgiram em 1977 nos EUA, e em 1984 no Brasil, muito antes da Internet comercial. Seu auge foi entre 1990 e 1994 quando havia centenas destes operando no Brasil e dezenas de milhares no mundo. No Brasil hoje são algumas dezenas funcionando regularmente, a maioria mantida como hobby por parte de seus *sysops* (operadores).

A evolução natural de muitos *BBS* foi o de prover acesso à Internet, caso esse de alguns como *AOL*, *Mandic* e *STI*. Os que se mantiveram no negócio amarguraram grandes perdas no número de usuários, e consequentemente, ou fecharam, ou funcionam em horário restrito ou mesmo tentam sobreviver com um público muito seletivo e restrito.

Os planos de acesso são em geral “ilimitados” e a faixa de preço geralmente se encontra na faixa de R\$ 5 a R\$ 10, ou mesmo são gratuitos em alguns casos. As conexões são mais rápidas e confiáveis, mas o seu caráter local e restrito faz com que não seja um competidor à altura da Internet, representando muito mais um complemento muito específico dela.

#### **4.4.2.3.4. Poder de negociação dos compradores**

A negociação direta com os compradores é algo que deve ocorrer mais freqüentemente no caso de acesso corporativo, dado que neste caso são mais freqüentes o fechamento de contratos que podem ser livremente negociados pelas partes envolvidas, e dado neste caso geralmente as quantidades envolvidas superam uma unidade de acesso, ao contrário do caso doméstico em geral.

Muitos dos princípios aqui discutidos são válidos dentro de uma mesma categoria de acesso, seja este discado ou de banda larga.

##### **4.4.2.3.4.1. Pouca diferenciação relativa entre os serviços**

Como já colocado, itens antes considerados importantes diferenciais na escolha de um provedor de acesso hoje tornaram-se itens essenciais, dado o aumento da competição, o que exige dos competidores o obrigatório fornecimento de acesso rápido, de boa qualidade a preços que o mercado considere justo. Analistas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (*BNDES*), chegam a considerar o serviço de acesso uma *commodity*<sup>25</sup>, quando visto pelo ponto de vista técnico, dado a mínima diferenciação encontrada atualmente.

O que tem sido considerado um importante diferencial é a especialização em provimento de conteúdo, apesar deste ser em geral acessível a todos independentemente

---

<sup>25</sup> Ou seja, um bem que praticamente não apresenta diferenciação, e cujo valor é estipulado pelo mercado

do provedor utilizado, exceto em casos como o *UOL* que como já observado, tem parte deste “fechado” a seus assinantes.

#### **4.4.2.3.4.2. Custos de mudança irrisórios dentro do acesso discado**

Este aspecto já comprovado anteriormente é um forte condicionante de poder de negociação dos compradores, exceto no caso de mudança de tecnologia, que como também já foi visto no exemplo de acesso via cabo, os custos são consideravelmente altos. Ainda no caso de tecnologias mais avançadas, a mudança pode apresentar custos importantes relacionados à utilização da infraestrutura instalada que, em alguns casos, pode ser proprietária da atual empresa provedora.

#### **4.4.2.3.4.3. A informação sobre preços praticados é altamente acessível**

As informações a respeito de preços reais de mercado são largamente divulgadas através de propagandas e pela mídia, além de ser fácil pesquisa a partir das páginas das empresas na própria Internet. Um usuário que considere estar trocando de provedor ou realizando seu poder de negociação pode obter o volume de informações desejado com relativa rapidez e facilidade.

#### **4.4.2.3.5. Poder de negociação dos fornecedores**

Antes de proceder à análise desta quinta e última força, é necessário entender quem são os fornecedores dos provedores de acesso.

##### **4.4.2.3.5.1. Como é formado um provedor de acesso**

De modo geral, os itens que formam um provedor de acesso são:

- Equipamentos: computadores (servidor Internet) e infraestrutura para comunicação remota;
- Software de gerenciamento;
- Contratação de serviços de telecomunicações: uma *LPCD* (linha privativa de comunicação de dados) ligando a empresa ininterruptamente ao provedor de *link*, a

contratação do serviço de conectividade com o servidor de *link* e as linhas telefônicas para comunicação com os usuários.

Em 13 de janeiro de 1999, foi deflagrada uma espécie de “greve” dos usuários brasileiros da Internet descontentes com os altos preços cobrados pelas provedoras de acesso, onde foram feitas comparações com o preço de conexão em outros países como Estados Unidos que na época encontrava-se em uma média mensal de US\$ 21 no plano de horas ilimitadas, enquanto que no Brasil eram pagos cerca de US\$ 27,55 por planos semelhantes (em novembro de 1999, com a desvalorização cambial, os preços mais comuns encontram-se na faixa de US\$ 15 a US\$ 19).

A greve não teve o impacto esperado por parte dos usuários, mas foi a deixa para que os provedores tornassem público seu descontentamento com os serviços de telecomunicações, especialmente com o link internacional que constitui como visto uma parcela significativa dos custos de operação, sendo então a análise de fornecedores focada no relacionamento do mercado com as agências de telecomunicações.

Um exemplo claro do poder dos fornecedores nesta área é dado pela *Embratel*, que domina o mercado de fornecimento de *links* internacionais e reduziu seus preços apenas uma vez no período de 1995 a 1999, apesar de ter se beneficiado em outras oportunidades de reduções de tarifas, acusações estas proferidas pela *AbraNet*, a entidade representante da categoria no Brasil. Nas palavras do presidente da entidade, Antônio Tavares, “Mesmo depois de passar ao controle da *MCI*, a *Embratel* ignora todas as nossas sugestões e continua a olhar para o mercado como se fosse estatal e ela pudesse continuar a impor todas as regras”. Essas sugestões continham entre outros itens: maior transparência na composição dos custos, suporte 24 horas aos provedores, revisão das tarifas e diferença de preços conforme a escala.

O estudo de alguns itens permite que haja uma melhor compreensão do “jogo de poderes” que ocorre neste sentido:

#### **4.4.2.3.5.2. Concentração do mercado de fornecedores**

O início do acesso comercial à Internet no Brasil começou em 1995, com a publicação pelo Ministério das Comunicações, de uma norma que regulamentava o uso das redes públicas de telecomunicações tanto para provimento quanto para uso de

serviços de acesso à Internet, possibilitando o uso das redes de telecomunicações públicas, de longa distância e de conexão á Internet, abrindo a possibilidade de prestação de serviços de acesso por usuários individuais ou coletivos. Nesta ocasião, com raras exceções, todas essas redes pertenciam às operadoras de telecomunicações controladas pela *Telebrás*.

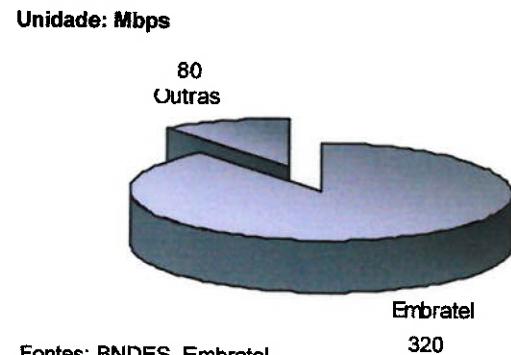
Visando estimular a concorrência e consequente redução de preços do acesso para os internautas, a *Anatel* expediu várias autorizações para novos prestadores de serviços de redes e circuitos especializados que fizeram aumentar a oferta de *links* como é o caso da *Global One*. Ocorre porém que permanecia ainda o monopólio das telecomunicações de longa distância que favorecia a *Embratel* já que todos os *links* eram obrigatoriamente construídos sobre conexões de dados da empresa da *Telebrás*.

Só então com a privatização do controle das empresas de telecomunicações em julho de 1998, as novas prestadoras de serviço deram início aos seus investimentos em infraestrutura própria. Este processo deve diminuir gradativamente a participação da *Embratel* (hoje controlada pela *MCI WorldCom*) que possuía em 1999 ainda o maior *link* da América Latina.

A *Abranet* alega que os outros *links* existentes são dependentes da *Embratel* em função da estrutura monopolista anterior, as outras opções de fornecimento são mais caras.

#### 4.4.2.3.5.3. Ameaça de integração à jusante dos fornecedores

A recente regulamentação da Internet e telefonia no Brasil não apresenta restrições que impeçam a atuação de telefônicas privadas no chamado mercado de “varejo”, ou seja, a prestação de serviços direto ao consumidor. Algumas empresas como *CTBC* aproveitaram a “brecha” e estão no mercado desde 1997 na sua região de atuação, no caso, Minas Gerais. A empresa na época alegava que sua entrada no



**Figura 4.24 – Concentração do mercado de links (1999)**

mercado não constituiria em concorrência desleal, ainda que esta fosse a fornecedora de linhas telefônicas e infraestrutura de comunicação com a *Embratel* para as outras empresas do setor na região.

No entanto, as vantagens competitivas conseguidas pela integração dos negócios são claras pelos seguintes fatores que demonstram a grande importância dos serviços de telecomunicações para os provedores:

- Como já visto, os serviços de telecomunicações constituem parcela significativa dos custos das empresas.
- Os provedores dependem da infraestrutura de telecomunicações nas “duas pontas” de seu negócio, ou seja, do lado do acesso dos usuários pelas linhas telefônicas e pelo lado do *link* com a Internet internacional.
- Algumas áreas ainda apresentam um déficit relativo a linhas telefônicas que deveriam ser disponibilizadas pelas operadoras.

Outros exemplos de grupos de telecomunicações nacionais e internacionais interessados no mercado são:

- A espanhola *Telefónica* que ingressou no mercado em junho de 1999 controlando 51% do ZAZ (*Nutec*) do *Grupo RBS*, segundo maior provedor de acesso e segundo portal em audiência, através de sua empresa subsidiária *Telefónica Interactiva Brasil*. O valor estimado da transação foi de US\$ 200 milhões.
- A *Impsat*, empresa operadora de telecomunicações originária da Argentina e hoje sediada nos Estados Unidos e cujo capital pertence à *Pescarmona* (Argentina), *Morgan Stanley* e *British Telecom* adquiriu em agosto de 1998 o controle de 75% do provedor *Mandic* por US\$ 10 milhões.

A *Abranet* contestou esta posição do Ministério das Comunicações quanto a possibilidade das operadoras de telefonia entrarem diretamente no mercado. A posição da entidade de acordo com informe publicado no início de 1999 é “... que todos possam participar desse mercado, porém que o sistema seja transparente o bastante para que privilégios não provoquem a criação de cartéis que a todos deixariam como reféns. Que essas empresas criem suas subsidiárias equivalentes aos provedores de acesso e que os preços praticados sejam semelhantes aqueles com que suprem os provedores. E mais do

*que isso, que nada disso possa acontecer antes que a demanda reprimida possa ser atendida.”*

De acordo com Flávio Chevis, da *Ventura Capital*, os “donos naturais” do negócio de acesso discado são as operadoras de telefonia que devem cada vez mais ter presença marcante no mercado, sendo necessário aos provedores de menor porte um reposicionamento em nichos mais específicos.

#### 4.4.3. Últimos Movimentos do Mercado

O mercado de provedores apresentou importantes movimentos na segunda quinzena de novembro de 1999, a poucas semanas da conclusão deste trabalho. Estes serão aqui registrados a caráter informativo e complementar às informações já colocadas.

##### 4.4.3.1. A chegada da AOL no Brasil



Após um longo período de expectativa, chega ao Brasil o “maior serviço *online* do planeta”. A *America Online* [www.americaonline.com.br] iniciou suas operações em 16 de novembro no país, com expectativas de se tornar o líder da Internet local dentro de um prazo de dois anos. Os investimentos esperados são de cerca de US\$ 100 milhões, sendo realizado em parceria com o grupo de comunicação venezuelano *Cisneros*.

A empresa tem um grande desafio, que é o de fornecer um conteúdo ao gosto do usuário brasileiro e “roubar” parcelas de assinantes do mercado, além de conquistar aqueles que estejam iniciando neste universo.

A sua estratégia inicial é baseada em um marketing agressivo, apresentando diversas personalidades brasileiras, sendo o valor desta campanha estimado em R\$ 30 milhões. Além disso, a empresa oferece o já conhecido período inicial de acesso gratuito, distribuição de CDs e diferenciais na área de software, através de seus programas proprietários de navegação.

#### **4.4.3.2. Aciramento da guerra de preços dos provedores**

Quase simultaneamente com o início da campanha da *AOL* no Brasil, o provedor líder no mercado *UOL* lançou uma das promoções mais agressivas já vista na já conhecida guerra de preços da Internet brasileira: a empresa lançou um plano batizado de “*UOL Econômico*”, que oferece acesso ilimitado por R\$ 19,50 por mês. Além disso, aumentou o número de horas gratuitas no primeiro mês de 50 para 300 horas.

O provedor *ZAZ* resolveu entrar na guerra de acesso gratuito inicial e lançou um plano de 720 horas grátis no primeiro mês, o que corresponde na prática a um acesso ilimitado neste período.

A *PSINet* reduziu seu preço de assinatura mensal de R\$ 35 para R\$ 17,50 nos dois primeiros meses e anunciou investimentos na América Latina da ordem de 500 milhões de dólares nos próximos 4 anos.

O que tudo indica, que o antigo patamar de R\$ 35 que era uma “moda” entre os provedores, deve ser substituído em breve por valores mais modestos.

#### **4.4.3.3. O lançamento do serviço de ADSL da Telefónica**



A *Telefónica* – empresa que passou a controlar a *Telesp* após o seu processo de privatização – lançou em meados de novembro seu serviço de acesso via *ADSL*, o qual batizou de *Speedy* [[www.speedy.com.br](http://www.speedy.com.br)].

Assim como o acesso bidirecional via cabo, ele apresenta conexão 24 horas por dia, dispensa o uso da linha telefônica e apresenta altas velocidades de comunicação de dados quando comparado com o acesso convencional. As velocidades máximas disponíveis são: 256 kbps (“Plano 2.0”), 512 kbps (“Plano 4.0”) e 2 Mbps (“Plano 6.0”), cujas mensalidades são respectivamente R\$ 50, R\$ 120 e R\$ 410.

A empresa lançou o serviço em parceria com o *ZAZ* (empresa do grupo *Telefónica*) e o *UOL*, com uma promoção para os 2000 primeiros assinantes, além de uma taxa de aluguel de um modem especial por R\$ 14,80. O valor de instalação é de R\$ 200.

O mesmo raciocínio de análise de custo de substituição feito para o acesso via cabo pode ser feito para os planos *ADSL* da *Telefónica*.

A tendência é da uma utilização cada vez maior dos serviços de banda larga, dado que o preço adicional a ser pago pelos benefícios do sistema deve atrair um número cada vez maior de usuários, e seus preços devem sofrer queda no decorrer do tempo, com o surgimento de outros concorrentes no mercado.

Ao mesmo tempo, isso deve pressionar cada vez mais o mercado de provedores de acesso discado tradicional que vão ter suas margens cada vez mais reduzidas, tendo que recorrer fatalmente à consolidação ou diversificação de seus serviços.

## 5. Conclusões do Estudo

### 5.1. Perspectivas para o Mercado

O estudo detalhado realizado ao longo dos capítulos anteriores possibilita que sejam tomadas algumas conclusões a respeito do que deve ocorrer nos próximos anos dentro do ramo de atividades analisado.

O conjunto de fatores históricos e estruturais anteriormente vistos permite a construção de uma linha de raciocínio, sustentada pelo conjunto de dados e análises já expostas.

#### 5.1.1. Perspectivas de Crescimento e Diversificação da Demanda

O mercado de serviços relacionados à Internet deve apresentar uma grande evolução, dado que os negócios ligados à rede representam atualmente um dos segmentos que mais crescem em todo mundo. Os fatores que devem contribuir para a aceleração do processo podem ser divididos em duas categorias:

- Estruturais;
- Sócio-econômicos;

##### 5.1.1.1. Fatores Estruturais

Quanto à infraestrutura, os fatores que devem contribuir no avanço de utilização da rede devem advir principalmente da conjunção de avanços nas seguintes áreas:

- *Microeletrônica*, que deve disponibilizar equipamentos cada vez mais poderosos e preços cada vez mais acessíveis;
- *Sistemas computacionais (software)*, que devem aumentar a diversidade de produtos e serviços disponíveis, atraindo um maior número de interessados;
- *Serviços de telecomunicações*, que vêm apresentando avanços surpreendentes, como por exemplo, a disponibilização de conexões cada vez mais rápidas e

confiáveis, além do surgimento de novas alternativas que devem modificar profundamente a tecnologia como ela é conhecida hoje.

A conjunção dos avanços nestas três áreas deve possibilitar a médio prazo o fenômeno chamado de “convergência de mídias”, onde não haverá mais limites entre as diversas formas de comunicação, entretenimento e serviços eletrônicos.

A Internet representa a convergência dos três fatores vistos anteriormente, uma vez que une sistemas computacionais (tanto na parte física quanto lógica) e telecomunicações. Além disso, seu desenvolvimento depende da conjunção entre o desenvolvimento contínuo das três áreas, de modo que nenhuma delas passe a limitar o seu avanço, que deve abrir uma maior gama de recursos disponíveis.

Estes, por sua vez, devem atrair um número cada vez maior de interessados no seu potencial de desenvolvimento dos mais diversos serviços e entretenimento.

Daí decorre a conclusão do primeiro fator crítico de posicionamento para os concorrentes no mercado de provedores: **o contínuo alinhamento às novidades tecnológicas nos mais diversos campos.**

Uma conclusão imediata deste fato é a **necessidade de contínuo reinvestimento na manutenção e crescimento do negócio**, já que aqueles que não o fizerem, estarão fatalmente fadados a tornarem-se verdadeiros “dinossauros” do mercado, e em curto prazo, devem apresentar um posicionamento semelhante ao visto atualmente, dos BSS em relação aos provedores, onde aqueles que não se reposicionaram no atendimento à demanda da nova tecnologia (representada pela Internet, como vale lembrar), foram fadados a abandonar o mercado ou amarguraram taxas de encolhimento muito acentuadas nos últimos anos.

O poder exercido pelos fornecedores de serviços de telecomunicações deve ainda pressionar as margens das empresas do setor, até que se consiga estruturar uma concorrência que permita aos provedores obterem melhores condições de negociação.

### **5.1.1.2. Fatores Sócio Econômicos**

A economia do país passou por momentos bastante turbulentos, mas as perspectivas para o futuro próximo são de reaquecimento, e espera-se que haja um

considerável crescimento para os próximos anos, dado os baixos níveis de atividade vistos atualmente e mesmo uma perspectiva de recuperação econômica, desde que não haja novas ocorrências de crises globais.

A injeção de novos recursos na economia, aliado à redução de preços que vêm ocorrendo no mercado de computadores e provedores de acesso deve aumentar cada vez mais a base de usuários de Internet no país, dado que este vem se tornando cada vez mais um objeto de desejo por parte de consumidores das mais diversas classes sociais.

O maior obstáculo a esse crescimento talvez ainda seja a precária infraestrutura de telecomunicações do país, que ainda apresenta sérios déficits no fornecimento de linhas, baixa penetração e sistema tarifário que desestimula o seu uso mais freqüente. Este cenário deve ser cada vez menos parte da realidade, com a recente desregulamentação do setor, que deve mudar a dinâmica competitiva do mercado, apresentando grandes benefícios ao consumidor.

Ao mesmo tempo, a existência de grandes interesses ligados aos mais diversos grupos, tais como provedores de conteúdo e empresas ligadas a comércio na rede, deve fazer com que sejam tomadas brevemente uma série de medidas de estímulo ao aumento de sua penetração na sociedade. O próprio governo deve ser fazer parte deste processo, visando a democratização desta nova forma de comunicação nas mais diversas camadas.

### 5.1.2. Diversificação na Demanda por Conteúdo

O perfil do usuário da rede ainda é formando na sua maioria por indivíduos pertencentes às classes mais privilegiadas da sociedade, mas este cenário tende a se modificar com as mudanças que vêm ocorrendo nos fatores condicionantes desta realidade, como visto na tabela 5.1.

O público da Internet tem sido considerado relativamente homogêneo quanto à demanda por conteúdo, dado que as taxas de transferência conseguidas anteriormente não possibilitavam um leque mais vasto de possibilidades como tem ocorrido recentemente com a disponibilização das chamadas conexões de banda larga, o que deve fazer com que seja cada vez mais significativo a aplicação de conceitos de segmentação na rede mundial.

Esta segmentação deve ocorrer também na demanda pelas diversas formas de acesso, de modo que pode concluir-se que a médio prazo, o perfil dos usuários de acesso discado à Internet será cada vez mais popular, já que aqueles com maior nível de exigência e condições financeiras devem migrar para formas de acesso de melhor qualidade. Este horizonte traz perspectivas de margens mais reduzidas que as conseguidas atualmente, de modo que a necessidade por escala será cada vez maior no mercado.

**Tabela 5.1 – Mudança de cenário em relação aos usuários da Internet**

<b>Fator “Elitizante” da rede</b>	<b>Tendência observada</b>
A Internet não é um item essencial	A Internet é um dos maiores objetos de desejo atualmente, dado a curiosidade que desperta, na sua condição de inovação tecnológica e do nível de exposição que esta tem apresentado, tanto na mídia jornalística quanto em publicidade, que tem aumentado sensivelmente nos últimos anos
A “infraestrutura” para utilização da Internet é muito cara	Como visto, os preços de computadores e equipamentos vêm apresentando constantes reduções, devendo manter esta tendência. Além disso, novas formas de acesso vêm se proliferando, em que o usuário não precisa necessariamente ter o seu próprio microcomputador. Exemplos são os “cybercafés” (locais que cobram pelo uso da Internet por determinado período), quiosques de utilização da rede via cartão (disponibilizados por uma operadora de telefonia no Rio de Janeiro, por exemplo), instituições, escolas e mesmo as empresas.
A assinatura do provedor e o pulso telefônico são muito caros	Como visto, as assinaturas têm apresentado constantes quedas e as empresas têm concedido maiores benefícios aos usuários. Os itens de custo relacionados às operadoras telefônicas devem apresentar reduções com o aumento da competição no setor.
Trata-se de um produto de considerável complexidade tecnológica	Realmente trata-se de um “produto de considerável complexidade tecnológica”, mas os esforços por parte das empresas desenvolvedoras de programas de “navegação” e mesmo as empresas provedoras têm feito com que este fator seja cada vez menos um obstáculo para usuários inexperientes.
A maior parte do conteúdo é em língua estrangeira	Este perfil vem se modificando com a preocupação cada vez maior das empresas em oferecer conteúdo de qualidade em língua portuguesa.

Isto aponta outra evidência para o mercado que é a **necessidade de diversificação de serviços** de modo a:

- não depender unicamente de uma só fonte de receitas que possa a vir a apresentar um posicionamento desfavorável;
- dar ao usuário uma maior diversidade de opções, de modo que este não procure novas opções em outras empresas;
- ter uma transição menos abrupta entre tecnologias de diferentes gerações.

#### 5.1.3. Perspectivas de Evolução da Oferta

O mercado de provedores de acesso via linha telefônica apresentou um crescimento muito rápido, dado que se tratava de uma inovação, com características que possibilitam classificá-lo com um bem de consumo de massa, atraiendo muitos novos consumidores.

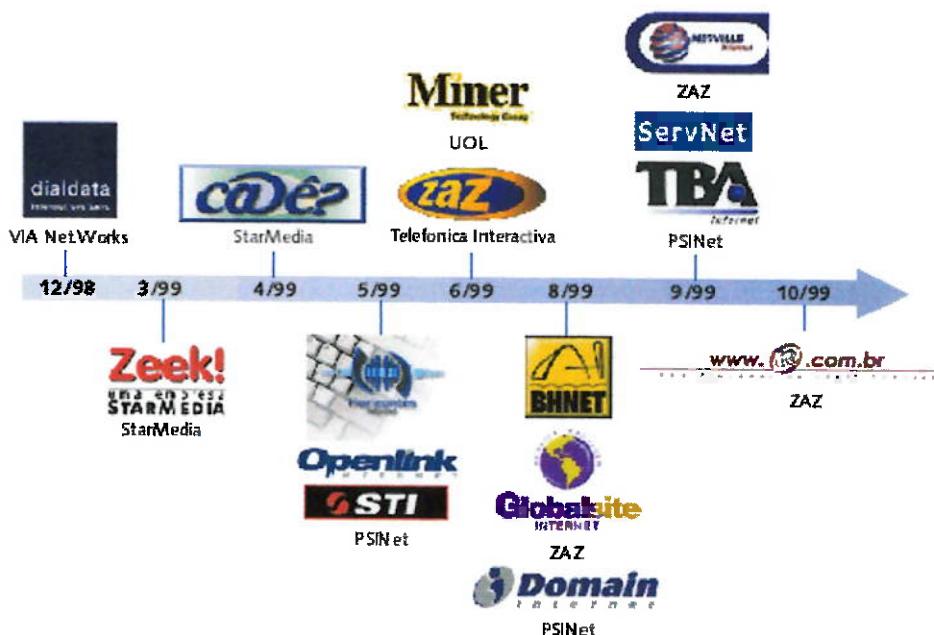
Uma outra característica que contribuiu para o crescimento foi a relativa facilidade de entrada no mercado. Não eram necessários investimentos vultuosos na abertura de um negócio na área, o que fez com que surgissem uma série de “aventureiros”. Alguns obtiveram sucesso, mas a maioria optou por sair do mercado devido à grande exigência de constantes investimentos em itens como tecnologia, publicidade e relacionamento com o consumidor, que faziam com que as escalas que possibilitavam retornos adequados eram muito altas.

Além disso, alguns provedores tentavam atrair audiência para seus portais a partir da incorporação de novos assinantes, o que fez com que a dinâmica de concorrência no mercado fosse muito agressiva. Ocorreram então verdadeiras guerras de preço, promoções e concessões aos usuários, de forma a conquistar os novos consumidores e mesmo “roubando” clientes da concorrência, dado que existem evidências de que não há grande fidelidade neste mercado. Como visto este fato pode ser explicado em certa medida pelos custos de substituição praticamente inexistentes (quando não há mudança simultânea de tecnologia).

Outros dois fatores importantes na evolução da concorrência no mercado foram a entrada de grandes empresas estrangeiras e das companhias telefônicas, que

apresentavam respectivamente evidentes vantagens de capital e de infraestrutura de telecomunicações, sendo este último o mais importante e significativo insumo do setor de negócios, uma vez que representa grande parte dos custos operacionais, além de representar um “gargalo” de crescimento das empresas no setor.

Esta dinâmica fez com que fosse acentuado um processo de consolidação no setor, através de processos de associações e franquias lançados por grandes nomes como *UOL* e *ZAZ*. Outras fórmulas têm surgido, como por exemplo a união de pequenos provedores em torno de grandes redes nacionais, além dos famosos processos de aquisições, por exemplo, como as realizadas recentemente pelo grande grupo estrangeiro *PSINet*.



Fonte: The Yankee Group

**Figura 5.1 – Processo de consolidação do mercado brasileiro de Internet através de aquisições**

Ocorre que aparentemente, haverá cada vez menos espaço para a atuação dos pequenos provedores, pois como se trata de um jogo de escala, não há como superar os grandes concorrentes, que têm mais diluídos seus custos relativos a publicidade, tecnologia, pessoal, infraestrutura e publicidade. Aos menores restam as alternativas de, ou deixarem ser incorporados, ou procurar nichos de mercado muito específicos. Um exemplo neste sentido, é o fornecimento de serviço diferenciado ao segmento

corporativo, que por vezes, tem exigências bem divergentes ao que pode ser fornecido muito impessoalmente por grandes empresas.

Então, uma outra conclusão que pode ser tirada é que **só há espaço no mercado para poucas grandes empresas que consigam vencer as barreiras de escala, devido às margens cada vez mais reduzidas**, seja por disponibilização de capital ou pela apresentação de vantagens competitivas de grande força, como integração vertical do processo. As altas barreiras de entrada e as baixas barreiras de saída devem contribuir no sentido de fazer com que o mercado siga por essa direção nos próximos anos.

#### 5.1.4. Análise da situação do mercado na curva de evolução do ciclo de vida

Existem diversos fatores que influenciam no crescimento ou retração de determinado setor de negócios. Alguns destes são citados por *Porter*, e alguns devem exercer influência em maior ou menor instância.

Dentre os que devem fazer o mercado evoluir positivamente, podem ser citados:

- ***penetração do grupo de clientes*** – a tendência é de crescimento no atendimento a novos grupos de clientes;
- ***mudanças nos segmentos de compradores atendidos*** – assim como os telefones celulares, a Internet deve cada vez menos apresentar características de segmentação em camadas de elite;
- ***inovação no marketing*** – as empresas têm investido cada vez mais nas mais diversas formas de marketing disponíveis, o que deve contribuir para uma evolução do setor como um todo.

Fatores que devem fazer reduzir a demanda no segmento de acesso discado seriam dentre outros:

- ***surgimento de substitutos de melhor qualidade a preços cada vez mais atrativos*** – as formas de acesso denominadas de banda larga vistas anteriormente, devem conseguir reduzir seus preços com a crescente massificação de seus serviços, e apresentam principalmente grandes atrativos qualitativos, como por exemplo, velocidade de acesso e conexão permanente;

- *demandas por conteúdo mais sofisticado* – o surgimento de novas formas de conteúdo que envolvem grandes volumes de transferência de informações deve fazer com que seja aumentada a demanda por formas de acesso de maior qualidade;

O balanço entre esta série de fatores positivos e negativos deve guiar a evolução do mercado. Dentro do conceito de ciclo de vida, o serviço de acesso discado parece ainda encontrar-se no estágio de crescimento, dado que o fluxo de crescimento de novas “vendas” deve apresentar ainda crescimento por algum período em relação ao fluxo de migração para fora do mercado que ocorreriam na forma de busca de novas alternativas de acesso, ou mesmo por abandono do uso da rede. O que deve contribuir para a manutenção desta situação é a já citada mudança do perfil médio dos usuários, que cada vez mais devem ser sensíveis ao nível de preços praticados, o que deve contrabalancear o fluxo de migração para tecnologias mais sofisticadas. Mas a taxa de surgimento destes novos usuários no mercado deve apresentar seu pico muito em breve, devendo crescer marginalmente após este período.

Portanto, como conclusão final, pode-se inferir que apesar de ainda apresentar grande potencial de crescimento, este não será sustentável por muito mais tempo, dado a disponibilização de novas alternativas de acesso de melhor qualidade e preços competitivos, que sugere que o mercado de acesso discado deve atingir a médio prazo seu estágio de maturidade como uma alternativa popular de conexão.

## **5.2. Perspectivas para o posicionamento do UOL dentro deste mercado**

Alguns movimentos realizados recentemente pelo *UOL* na área de provedores indica o seu reposicionamento quanto às novas características que o mercado vem apresentado. Como visto anteriormente, há poucos anos, o provedor era um dos mais caros do mercado, sendo que uma de suas propagandas na época, apresentava como vantagem para o assinante, o fato de este possuir um endereço de correio eletrônico com a “*grife UOL*”.

O provedor foi pouco a pouco mudando seu posicionamento, procurando obter sua rentabilidade a partir de grandes escalas ao invés de grandes margens, concedendo

uma série de vantagens aos usuários, como redução de seus preços a níveis mais próximos à média do mercado e concessão de número ilimitado de endereços de correio eletrônico (era o fim do conceito de “grife”).

Em meados de novembro de 1999, a empresa executou dois movimentos aparentemente coerentes com as tendências mostradas anteriormente: ela se tornou muito provavelmente, o provedor com plano de acesso ilimitado à rede mais barato do mercado, reduzindo seus preços para R\$ 19,95 ao mês (o que representa uma redução de 43% no preço anterior), e estabeleceu uma parceria com a *Telefónica*, passando a fornecer opções de conexão de banda larga como alternativa ao acesso convencional.

Estes movimentos, em particular o primeiro, que pode ser considerado bastante agressivo, ocorrem simultaneamente com a chegada do grande provedor internacional *AOL* (que optou por ser conhecida por aqui pelo seu nome em extenso, *AmericaOnline*), que vem com planos de liderar o mercado em até dois anos.

O *UOL* parece decidido a manter a sua hegemonia no mercado, parecendo ter optado por atuar tanto em frentes populares quanto naquelas mais sofisticadas, conquistando espaço entre os mais diversos segmentos. Isto deve dar ao provedor maior sustentabilidade no seu processo de crescimento, permitindo atuar eficientemente contra os seus concorrentes, tanto os emergentes quanto aqueles já presentes.

O seu posicionamento quanto a disponibilidade de capitais é muito boa, dado os grandes grupos que estão por trás de sua operação, como os recursos injetados por investidores externos. Isto deve possibilitar ao provedor um fluxo constante de investimentos, que possibilitem a sua constante atualização tecnológica e expansão de sua capacidade, que vem a garantir ganhos de escala cada vez maiores. Este é um fator que possibilita à empresa optar por práticas tão agressivas de redução de suas margens sem comprometer a continuidade do negócio.

Outra grande vantagem competitivas da empresa em relação ao mercado, é a sua forte posição como portal e provedor de conteúdo, que faz com que tenha um eficiente fator de retenção de assinantes que vêm no seu acesso um poderoso diferencial em relação ao oferecido por outras empresas que oferecem o mesmo bem com características de *commodity*.

Mesmo que outras empresas como *ZAZ* e *AOL* consigam conquistar maiores espaços no mercado, o *UOL* deve permanecer como uma das poucas empresas com condições de sobrevivência nas novas condições que o mercado deve apresentar no futuro próximo. Além disso, a sua representatividade atual permite concluir que a ela deva guiar os rumos das mudanças estruturais do setor de negócios nos próximos anos, tendo as outras empresas a dura tarefa de tentar conseguir um maior equilíbrio de forças.

A empresa também deve crescer através da incorporação de pequenos provedores que possibilitem aumentar a sua área e atuação. Hoje isto é realizado a partir de acordos de franquia e associação, mas a empresa tem condições de atuar também a partir de operações de aquisições, como tem feito a *PSINet* no país.

Como visto, o cenário é altamente favorável à continuidade da liderança do *UOL* nos próximos anos. O seu posicionamento hoje é inigualável dentro do mercado, dado a conjunção de fatores vistos quanto à evolução do setor e da empresa nela inserida. Um último fator que talvez permita entender melhor a consolidação da liderança deste grande grupo nacional seria a realização de investimentos antecipados em relação à concorrência local e principalmente à estrangeira, que demorou muito na sua investida no mercado brasileiro, o que possibilitou que a empresa fosse fortificando ainda mais as barreiras de entrada neste mercado tão peculiar como o nosso.

Enfim, o *UOL* apresenta todas as condições de manutenção de sua posição hegemônica no mercado, desde que mantenha as características inovadoras e adaptativas de suas estratégias e continue fazendo frente à forte concorrência que se monta ao seu redor. E o processo de consolidação do mercado deve tornar a dinâmica do mercado bastante favorável à empresa, desde que ela consiga manter sua posição de liderança.

### **5.3. Considerações Finais**

O desenvolvimento de estudos de análise de mercado é um processo que deve acompanhar a dinâmica de evolução do setor de negócios estudado.

Em particular, o mercado estudado apresenta uma série de mudanças no momento atual, dado que vem passando por constantes mudanças de ordem tecnológica,

de regulamentação, além da sua configuração concorrencial, com a chegada de grandes empresas estrangeiras ao mercado.

A economia do país também passa por um momento peculiar, de relativa ruptura com o padrão que vinha observando nos últimos tempos. Surgem sinais de aparente reaquecimento geral, e espera-se que tempos melhores estejam por vir, dado que o cenário atual aponta para um horizonte favorável, como por exemplo a aparente calmaria nos mercados financeiros internacionais após a onda de crises globais ocorridas na última década.

Este estudo procurou estruturar-se de forma que fossem apresentadas umas séries de fatos que auxiliassem na construção de horizontes futuros, a partir de uma visão macro da economia, partindo para o estudo do setor de negócios, para depois analisar os aspectos particulares das empresas.

O processo tem então continuidade com a seleção de um candidato, e realização da devida diligência, de modo a comprovar os dados obtidos, passando por uma rodada de negociações visando estabelecer a parceria e, por fim, a convergência de esforços de modo a obter sucesso no andamento do empreendimento.

Com a passagem do tempo, é possível confrontar os fatos com a realidade do mercado, onde muito provavelmente, devem ocorrer divergências quanto ao quadro antes previsto. Porém, Isto não significa necessariamente que o estudo tenha fracassado, já que este não objetiva estar funcionando como uma espécie de “bola de cristal”. A função de uma análise de mercado é apresentar uma série de fatos e mostrar algumas evidências e conclusões obtidas a partir da análise de configuração do mercado naquele momento.

Isto reforça a diretriz de que o desenvolvimento de análises mercadológicas deve ser realizado como um processo contínuo, sempre atento aos novos fatos que surjam a cada dia, atualizando a observação das tendências de mercado nos períodos sucessivos à finalização de versões anteriores do estudo.

Não é à toa que as instituições financeiras e de investimentos mantêm uma série de equipes que focam seus esforços exclusivamente no acompanhamento de mercados na sua gama de atuação, de modo a estarem constantemente refazendo suas análises e apoiando as tomadas de decisão que pareçam mais propícias naquele momento. Cabe ao

usuário do estudo a sensibilidade de avaliação quanto aos possíveis horizontes e impacto de eventos que possam modificar a relevância de determinados aspectos do mercado.

Por fim, gostaria de agradecer novamente a todos que colaboraram de forma direta ou indireta para a conclusão deste trabalho.

## Bibliografia

- 1) ANDIMA, "Relatório Econômico – Plano Real", São Paulo, Andima, 1994.
- 2) ERNST&YOUNG, "Guia da Ernst&Young para administração de fusões e aquisições", Rio de Janeiro, Record, 1995.
- 3) LEHMAN BROTHERS, "The Internet and Latin America", 1999.
- 4) MELO, Paulo Roberto de Souza, "A Internet e os Provedores de Acesso", Brasília, BNDES, 1999.
- 5) OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, "Planejamento Estratégico", São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- 6) PORTER, Michael E., "Estratégia Competitiva", Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991.
- 7) TMG Capital Partners, "Seminário Private Equity – 04/05/1999", São Paulo, Amcham, 1999.

## Bibliografia Eletrônica

- 1) [clients.tecsat.com.br/isp.htm] BRANDI, Edson, "FreeBSD – Primeiros Passos", São Paulo, Grupo Tecsat, 1999.
- 2) [www.ac.com] ANDERSEN CONSULTING, "What's the Value of eCommerce?", 1999.
- 3) [www.apax.com] APAX PARTNERS & CO., "What is Private Equity?", 1999.
- 4) [www.bankboston.com.br], BANKBOSTON, "Brazil Trends Jan/Fev-1999", 1999.
- 5) [www.bcg.com], THE BOSTON CONSULTING GROUP, "BCG on e-commerce", 1999.
- 6) [www.idc.com] IDC, vários artigos.
- 7) [www.lsi.usp.br/~emguizzo/inetbr/] GUIZZO, Érico Marui, "Linha do tempo da Internet no Brasil , versão 2.1", São Paulo, 1999.

- 8) [www.microclub.com.br/internet/historia] MICROCLUB, “História da Internet”, Rio de Janeiro, 1999.
- 9) [www.worldbank.org] THE WORLD BANK GROUP, “Trends in Developing Economies”, 1996.
- 10) [www.yankeegroup.com] THE YANKEE GROUP, vários artigos.

### **Associações e Pesquisadas**

- 1) [www.abta.com.br] ABTA – Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura
- 2) [www.abranet.org.br] Abranet – Associação Brasileira dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet – São Paulo

### **Principais Provedores e Portais Pesquisados**

[www.ajato.com.br] @JATO

[www.altavista.com] ALTA VISTA

[www.americaonline.com.br] AMERICA ONLINE BRASIL

[www.aol.com] AOL

[www.go.com] GO NETWORK

[www.lycos.com] LYCOS

[www.mandic.com.br] MANDIC

[www.msn.com] MICROSOFT NETWORK

[www.osite.com.br] OSITE

[www.starmedia.com.br] STARMEDIA

[www.sol.com.br] SBT ON LINE

[www.speedy.com.br] SPEEDY

[www.sti.com.br] STI

[www.uol.com.br] UNIVERSO ONLINE

[www.yahoo.com] YAHOO!

[www.zaz.com.br] ZAZ

### **Clippings**

JORNAL DO BRASIL

Jornal FOLHA DE SÃO PAULO

Jornal GAZETA MERCANTIL

Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO

Revista EXAME, Editora Abril.

Revista INTERNET BUSINESS, Editora Ediouro.