

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

**FELIPE RODRIGUES DIAS VOGAS**

**Os serviços de vídeo por demanda e o ecossistema do  
audiovisual no Brasil: uma análise de cenários**

Rio de Janeiro

2018

**FELIPE RODRIGUES DIAS VOGAS**

**Os serviços de vídeo por demanda e o ecossistema do  
audiovisual no Brasil: uma análise de cenários**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Paula Pires de Souza Chimenti

## CIP - Catalogação na Publicação

R877s Rodrigues Dias Vogas, Felipe  
Os serviços de vídeo por demanda e o ecossistema dos audiovisual no Brasil: uma análise de cenários / Felipe Rodrigues Dias Vogas. -- Rio de Janeiro, 2018.  
83 f.

Orientadora: Paula Pires de Souza Chimenti.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

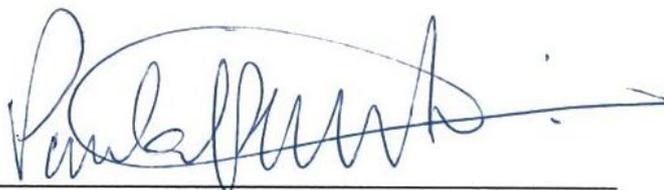
1. Vídeo por demanda. 2. TV paga. 3. Netflix. 4. YouTube. 5. OTT. I. Pires de Souza Chimenti, Paula, orient. II. Título.

FELIPE RODRIGUES DIAS VOGAS

Os serviços de vídeo por demanda e o ecossistema do audiovisual no  
Brasil: uma análise de cenários

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto  
COPPEAD de Administração, da Universidade  
Federal do Rio de Janeiro, como parte dos  
requisitos necessários à obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Aprovada por:



---

Paula Castro Pires de Souza Chimenti, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)



---

Antonio Roberto Nogueira, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)



---

Daniela Abrantes Ferreira, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)

Rio de Janeiro

2018

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Alice, por seu incentivo, paciência, força e companheirismo na vida e na minha trajetória em busca do conhecimento e qualificação profissional.

À Sofia, minha filha, que nasceu durante o mestrado e em poucos meses já transformou minha vida e a cada dia está me ajudando a me tornar uma pessoa melhor.

Aos meus pais, pelo apoio e esforço em me propiciar a melhor educação.

À Agência Nacional do Cinema, por permitir que seus colaboradores tenham a oportunidade de seguir estudando e se capacitando. Sem o apoio da Ancine não seria viável a realização deste mestrado.

Aos profissionais entrevistados, que gentilmente abriram espaço em suas agendas para me receber e por terem aceitado o desafio de contribuir com a formação do conhecimento.

À minha orientadora, Professora Paula Chimenti, por sua dedicação, pelos ensinamentos e pelos debates interessantes que tivemos ao longo do processo de orientação.

Ao Professor Roberto Nogueira, pelas aulas inspiradoras, debates e sugestões.

Aos colegas, professores e funcionários do COPPEAD/UFRJ, com quem a troca de conhecimento e experiências diárias enriqueceu bastante este período de aprendizado.

## RESUMO

Vogas, Felipe Rodrigues Dias. **Os serviços de vídeo por demanda e o ecossistema do audiovisual no Brasil: uma análise de cenários**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

As transformações tecnológicas e os novos hábitos dos consumidores permitiram o surgimento de novos modelos de negócios no ecossistema audiovisual. Os modelos clássicos de negócios de janelas de exibição (*windowing*), de pacotes de canais (*bundle*) e de programação linear estão sendo desafiados por serviços de vídeo por demanda via internet. O objetivo desta pesquisa é explorar essas mudanças e suas consequências. Foram realizadas 15 entrevistas em profundidade com os principais executivos de empresas atuantes na indústria audiovisual e a partir dessas informações e da revisão da literatura foram mapeadas as principais tendências e incertezas que estão associadas as transformações no ecossistema do audiovisual. Duas incertezas críticas - regulação e modelos de ofertas de conteúdo – foram selecionadas para serem a base do desenho de quatro cenários hipotéticos com os possíveis impactos sobre o ecossistema.

**Palavras-chave:** Vídeo por demanda, TV paga, Plataformas, Estratégia, Análise de cenários, Netflix, YouTube, OTT.

## ABSTRACT

Vogas, Felipe Rodrigues Dias. **Os serviços de vídeo por demanda e o ecossistema do audiovisual no Brasil: uma análise de cenários**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

The technological transformations and new habits of consumers allowed the emergence of new business models in the audiovisual ecosystem. Classic business models of windowing, bundle and linear programming are being challenged by on-demand video services over internet. The aim of this study is to explore these changes and their consequences. Fifteen in-depth interviews were conducted with key executives of companies active in the audiovisual industry and from this information and the literature review were mapped the main trends and uncertainties that are associated with the transformations in the audiovisual ecosystem. Two critical uncertainties - regulation and content offer business models - were selected to be the basis for designing four hypothetical scenarios with possible impacts on the ecosystem.

**Keywords:** Video on Demand, Pay TV, Platforms, Strategy, Scenario Analysis, Netflix, YouTube, OTT.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da divisão das verbas publicitárias globais entre televisão e novas mídias. ....	13
Figura 2: Penetração da TV paga nos domicílios nos EUA entre 2001 e 2016. ....	14
Figura 3: Longas brasileiros lançados por ano. ....	16
Figura 4: Número de bilhetes vendidos entre 2002 e 2016. ....	16
Figura 5: Principais VSP lançados nos EUA desde de 2015 ....	25
Figura 6: Ganho ou perda de assinantes nos nove primeiros meses de cada ano dos três maiores serviços de TV paga nos EUA. ....	26
Figura 7: Projeções de assinantes de Tv paga e de serviços de vídeo por demanda no mundo. ....	29
Figura 8: Intervalos entre o lançamento dos filmes em salas de exibição e exploração comercial na segunda janela de exibição. ....	30
Figure 9: Modelo Delta. ....	37
Figura 10: O ecossistema da TV aberta no Brasil em 2000. ....	61
Figura 11: Ecossistema do conteúdo audiovisual em 2018. ....	62
Figura 12: Cenários para o audiovisual brasileiro. ....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista dos Entrevistados por cargo e setor.....	40
Tabela 2: Resumo das principais transformações, tendências, incertezas dilemas dos incumbentes e regulação do vídeo por demanda. ....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ANATEL</b>	Agência Nacional de Telecomunicações
<b>ANCINE</b>	Agência Nacional do Cinema
<b>AVOD</b>	Advertising Video on Demand
<b>DVR</b>	Digital Video Recorder
<b>FSA</b>	Fundo Setorial do Audiovisual
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>MLB</b>	Major League Baseball
<b>NATO</b>	National Association of Theatre Owners
<b>NBA</b>	National Basketball Association
<b>NFL</b>	National Football League
<b>OTT</b>	Over-The-Top
<b>SVOD</b>	Subscription Video on Demand
<b>TVOD</b>	Transactional Video on Demand
<b>TVE</b>	TV Everywhere
<b>UGC</b>	User-generated Content
<b>VOD</b>	Video on Demand
<b>VSP</b>	Virtual Service Provider

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Apresentação	12
1.2	Relevância	16
1.3	Descrição do Problema	17
1.4	Objetivos	18
1.5	Delimitação	19
1.6	Estrutura da Dissertação	20
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>22</b>
2.1	Contextualização	22
2.2	Fundamentação Teórica	31
2.2.1	Gestão de Tecnologias Emergentes	31
2.2.2	Ecosistema de Negócios	32
2.2.3	Plataformas e Efeitos de Rede	33
2.2.4	Planejamento por Cenários	35
2.2.5	Modelo Delta	36
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>39</b>
3.1	Pergunta e Tipo de Pesquisa	39
3.2	Coleta de Dados e Seleção dos Entrevistados	39
3.3	Análise de Dados	42
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA</b>	<b>43</b>
4.1	As Grandes Transformações	43
4.2	As principais tendências e Incertezas associadas as transformações no ecossistema do audiovisual	46
4.5	O Dilema dos Incumbentes	53
4.7	A Regulação do Vídeo por demanda no Brasil	56
<b>5</b>	<b>O ECOSSISTEMA E ANÁLISE DE CENÁRIOS</b>	<b>60</b>
5.1	O ecossistema do Conteúdo Audiovisual	60
5.2	Análise de Cenários	63
5.2.1	As Principais Tendências	63
5.3.2	As Grandes Incertezas	65
5.3.3	Construção de Cenários	69
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>74</b>
6.1	Considerações Finais	74
6.2	Limitações da Pesquisa	77
6.5	Recomendações Para pesquisas futuras	77
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>79</b>
	<b>Anexos</b>	<b>83</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Novas tecnologias de distribuição digital associadas ao aumento da velocidade dos serviços de banda larga permitiram o surgimento de serviços de transmissão de conteúdo audiovisual pela internet – tais como os ofertados pela Netflix, Amazon Prime Video e YouTube, os chamados over-the-top (OTT)<sup>1</sup> –, gerando impactos nas mídias tradicionais como a televisão aberta, por assinatura e o cinema (GIMPEL, 2015). Além do segmento audiovisual, outros segmentos como a música e a telefonia foram impactados por novos serviços OTT, especialmente pelo Spotify e pelo WhatsApp.

Empresas como a Netflix disponibilizam um serviço de assinatura de vídeos por demanda (SVOD), ofertando conteúdo, flexibilidade e conveniência aos seus assinantes por um valor inferior ao dos pacotes de canais de TV paga. As inovações introduzidas permitiram à Netflix um sucesso rápido e robusto, principalmente após ampliar os investimentos em conteúdo original e alcançar uma escala global com mais de 117 milhões de assinantes em 190 países em 2017 (RICHWINE; VENUGOPAL, 2018)

Com o avanço da velocidade de transmissão de dados na rede fixa e na de telefonia celular, o formato do conteúdo compartilhado diariamente por bilhões de pessoas no mundo, especialmente nas redes sociais, está migrando de inicialmente texto para imagens e, agora, vídeos. Estima-se que em 2021 serão mais de um milhão de minutos de conteúdo em vídeo cruzando a internet a cada segundo o que será o equivalente a 82% do consumo do tráfego da internet global, diante dos atuais 73% (CISCO, 2017).

Essa abundância de conteúdo está contribuindo para a fragmentação da audiência e atraindo receitas publicitárias que usualmente iam para mídias tradicionais como a televisão para novas mídias (sites, blogs, games e redes sociais como as diversas plataformas do Google e Facebook) (MCKINSEY & COMPANY, 2016; RICHERI, 2017). A divisão de verbas publicitárias globais entre TV aberta e paga e

---

<sup>1</sup> Over-the-top é a entrega direta ao consumidor de conteúdo de texto, imagem, voz, áudio ou vídeo via internet, em rede não dedicada.

novas mídias, conforme pode ser observado na Figura 1, era de 40% para televisão e 22,8% para as novas mídias em 2012; cinco anos depois, em 2017, as novas mídias ultrapassaram a televisão, ficando com 39,1% contra 35,5% de *share* do bolo publicitário para a TV segundo MCKINSEY & COMPANY, 2016.

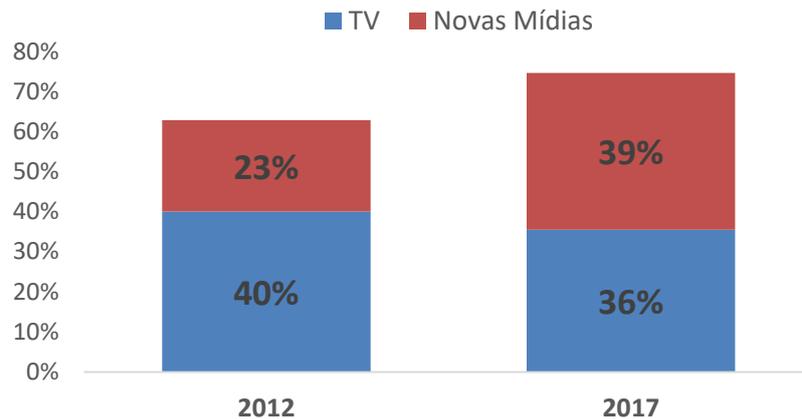


Figura 1: Evolução da divisão das verbas publicitárias globais entre televisão e novas mídias.

Fonte: MCKINSEY & COMPANY, 2016.

Diante de novas opções de entretenimento, o consumidor ampliou seu poder de escolha em relação ao consumo de conteúdo audiovisual, podendo escolher quando e onde assistir seus vídeos. Muitos passaram a ter parte de suas demandas atendidas por serviços com um custo inferior aos pacotes com conteúdo similar na TV paga, sem contratos ou permanência mínima e com recursos tecnológicos mais avançados e já concebidos “digital first” (BACCARNE; EVENS; SCHUURMAN, 2013). Assim, o modelo linear (baseado em grade de programação) passou a ser preterido pelos consumidores, o modelo de *bundle* (pacote de canais) também passou a ser desafiado por uma parcela crescente dos assinantes, especialmente nos EUA (SARMA et al., 2017; ALILOUPOUR, 2016).

Esse grupo, que passou a questionar o modelo da TV paga, já soma cerca de 56 milhões de pessoas nos EUA (eMARKETER, 2017) e recebeu o nome de *cord never* (aqueles que nem chegaram a ser assinantes de TV paga) ou *cord cutters* (aqueles que cancelaram sua assinatura de TV paga). Estudos recentes mostraram que o aumento do tempo gasto em serviços de vídeo on-line reduz o tempo gasto na TV paga, sugerindo também que os vídeos on-line estão se tornando substitutos de

outras mídias como a TV paga (LEE; LEE, 2015). A Figura 2, abaixo, mostra a queda da taxa de penetração dos serviços de TV paga em relação ao total de domicílios entre 2007 e 2016.

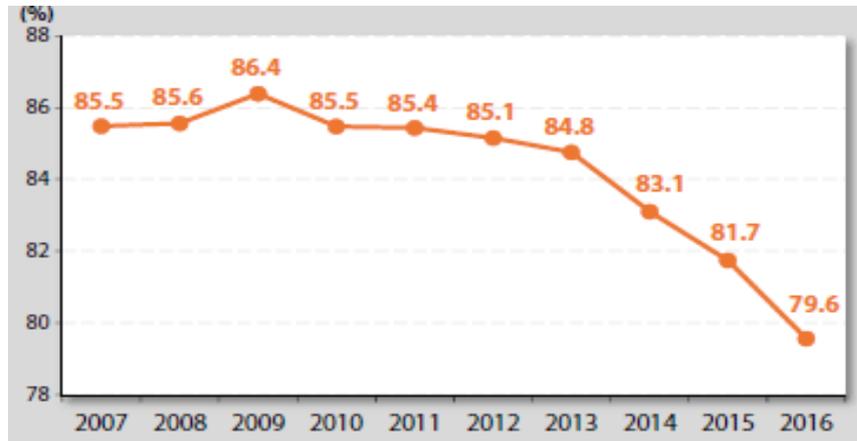


Figura 2: Penetração da TV paga nos domicílios nos EUA entre 2007 e 2016.

Fonte: S&P GLOBAL, 2017

Nos últimos anos, nos EUA, buscando frear o volume de cancelamentos e atrair esse público mais jovem ou mais sensível ao preço, operadoras de TV paga (que, em sua maioria, também são provedores de banda larga) passaram a oferecer novas funcionalidades e novos serviços como os chamados *skinny bundle*: pacotes mais enxutos (menos canais), com preços reduzidos (cerca de U\$ 35 contra U\$ 110 dos pacotes tradicionais), via internet (OTT) com características híbridas entre o modelo linear de grade de programação e o modelo por demanda. Os *skinny bundle* possuem canais tradicionais com programação linear e também conteúdo por demanda. Dentre as novas funcionalidades estão *TV Everywhere* (TVE), para assistir em qualquer dispositivo em qualquer lugar, e *DVR*, para gravar os programas prediletos e assistir no momento mais conveniente (RICH; LIPSMAN, 2017; WATERMAN; SHERMAN; WOOK JI, 2013).

O aumento da concorrência e a fragmentação da audiência estão provocando nas empresas (especialmente as empresas brasileiras e norte americanas, foco deste estudo) estabelecidas perdas de receita a partir da redução da base de assinantes no mercado de TV paga e a já citada perda de audiência, o que reflete na migração de verbas publicitárias para as novas mídias on-line (Google

e Facebook majoritariamente). Já pelo aspecto dos custos (em crescimento constante), a pressão vem do aumento das licenças dos direitos de transmissão de eventos esportivos e dos custos de produção das séries e dos filmes (FCC, 2017), ou seja, o cenário é bem desafiador para operadoras de TV paga, programadoras, estúdios e canais de TV aberta.

A ampliação da oferta de conteúdo em vídeo, em diferentes plataformas, também está exercendo uma pressão adicional sobre o mercado de salas de cinema. O número de ingressos vendidos vem caindo há 5 anos nos EUA (BOX OFFICE MOJO, 2017). A busca por novos blockbusters está ampliando o movimento de concentração em produções de orçamento mais elevado e de lançamentos cada vez maiores, fazendo o risco da atividade aumentar (SARMA et al., 2017).

Na Europa e na América Latina as transformações estão mais contidas que nos EUA, principalmente por questões culturais, diversidade de idiomas, hábitos, concorrência com a forte presença da TV aberta e questões regulatórias, especialmente na Europa (BACCARNE; EVENS; SCHUURMAN, 2013; SARMA et al., 2017). Parte das mudanças em curso nos EUA já estão presentes no Brasil, como a redução do número de assinantes na TV paga, a fragmentação da audiência e da verba publicitária, o aumento de custos de produção e de direitos esportivos e também a forte penetração da Netflix (MÍDIADADOS, 2017; SANTOS, 2017; STATISTA, 2017). No entanto, ainda não temos uma presença tão forte de concorrentes nos serviços de *Subscribe Video On Demand* (SVOD) nem as opções dos operadores virtuais (VSP)<sup>2</sup> com seus *skinny bundle*.

O quadro atual no Brasil é de mudanças nos modelos de negócios, de incertezas regulatórias, especialmente as questões referentes a regulação do VOD, de aumento da concorrência com a entrada de novas empresas como Amazon, de consolidação, de aumento de custos e também de incertezas sobre a manutenção dos montantes de investimentos públicos.

---

<sup>2</sup> Operadores virtuais são serviços semelhantes aos ofertados pelas empresas de TV paga, ou seja, empacotamento e entrega de canais de conteúdo audiovisual, no entanto sem a instalação de set top box. O conteúdo é disponibilizado via internet.

## 1.2 RELEVÂNCIA

Os setores de mídia e entretenimento são compostos por indústrias importantes como televisão, jornais, cinema, música, games, rádio, publicidade e vídeo por demanda cujo faturamento global foi de cerca de U\$ 1,8 trilhão em 2016 de acordo com a estimativa da empresa de consultoria PWC (PWC, 2017) com previsão de chegar a 2,2 trilhões em 2021.

Nos últimos 5 anos ocorreu um crescimento significativo de conteúdo audiovisual produzido para o cinema e a televisão. Passou-se, por exemplo, de 83 filmes de longa metragem lançados no ano de 2012 para 143 em 2016; de um público de 146 milhões de ingressos vendidos em salas de cinema em 2012 para 184 milhões em 2016, conforme destacado nas Figuras 3 e 4.

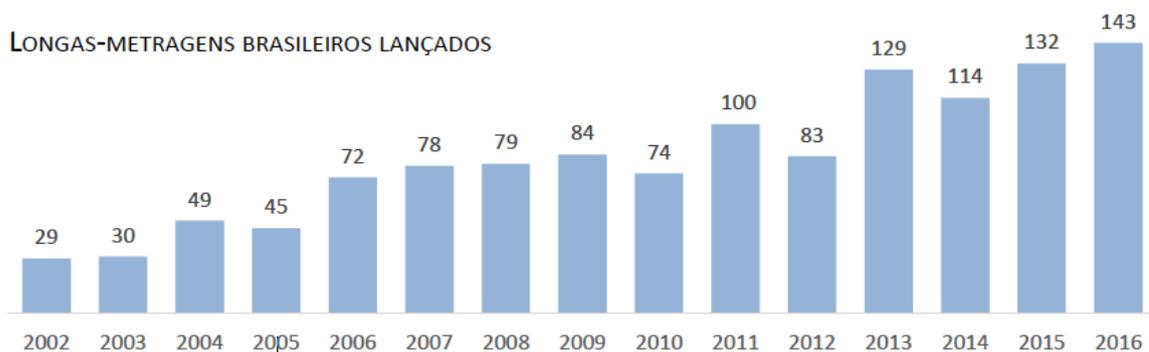


Figura 3: Longas brasileiros lançados por ano. Fonte: ANCINE, 2017a

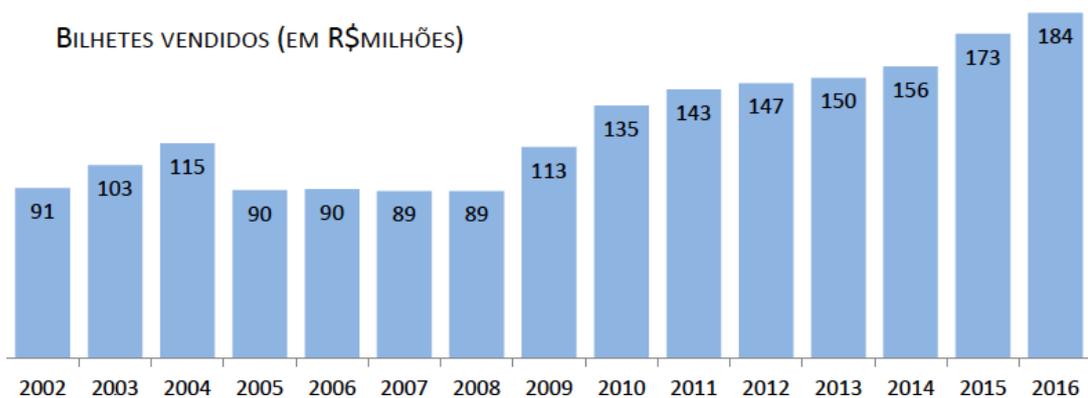


Figura 4: Número de bilhetes vendidos entre 2002 e 2016. Fonte: ANCINE, 2017a

Na internet, o Brasil é um dos países em que se passa mais tempo nas redes sociais (KEMP, 2017), sendo o segundo mercado do YouTube em número de usuários (MEIO E MENSAGEM, 2017), terceiro do Facebook em usuários ativos

(KEMP, 2017), quarto mercado de TV paga em faturamento (STATISTA, 2015). Os brasileiros passam cerca de 4 horas diárias na internet via dispositivos móveis (CISCO, 2017; COMSCORE, 2016); o YouTube possui 98 milhões de usuários únicos mensais – uma penetração de 95% em relação à população com acesso à internet (MEIO E MENSAGEM, 2017).

As empresas de tecnologia, as de telefonia e as de banda larga estão adquirindo direitos esportivos e investindo em parcerias e serviços próprios OTT de assinaturas de vídeos. Todas buscando atrair e engajar audiência para suas plataformas a fim de ampliar suas receitas nas diferentes maneiras de monetização (S&P GLOBAL, 2017).

Os mercados de TV paga e banda larga apresentam, respectivamente, taxas de penetração de 27% e 40% no Brasil, inferiores aos países vizinhos e aos demais países com nível de renda similar à nossa. Tem-se aí uma oportunidade de expansão a ser explorada. Como mais de 250 milhões de linhas de celular ativas, sendo mais de 100 milhões de assinantes de 4G e 28 milhões de assinantes de banda larga fixa (ANATEL, 2017) o Brasil já possui um enorme potencial para ampliação dos serviços de distribuição de conteúdo audiovisual por internet móvel ou fixa.

### **1.3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

As transformações tecnológicas e os novos hábitos dos consumidores estão provocando mudanças nas regras do jogo no mercado audiovisual. Novos agentes estão disputando o tempo e a atenção dos usuários, buscando atrair e reter o maior número possível de consumidores para suas plataformas. Netflix, Amazon, Alphabet/Google, Facebook e Apple apresentaram novos modelos de negócios para o segmento de vídeos, cada uma com uma lógica específica de rentabilização (GIMPEL, 2015; LAPORTE, 2016).

Essas mudanças podem alterar significativamente as estruturas do ecossistema do audiovisual, principalmente os modelos de negócios tradicionais como o de janelas de exibição (*windowing*), de pacotes para canais de TV paga (*bundle*), de programação linear em grade, afetando as receitas dos grupos exibidores, de TV

aberta e operadores e canais de TV paga (NATO, 2017; DOYLE, 2016; BOX OFFICE MOJO, 2017; SARMA et al., 2017; ALILOUPOUR, 2016).

A literatura referente a estratégia e inovação é rica em exemplos de empresas e segmentos que demoraram muito para reagir a mudanças ou inovações disruptivas (DAY, SCHOEMAKER & GUTHER 2000). Empresas líderes em seus mercados apresentam mais dificuldades de apostar no novo e mudar seus produtos e modelos de negócios. Muitas delas tentam frear as inovações, buscando fechar o mercado, adquirir os competidores ou apenas ganhar tempo. A magnitude das transformações tecnológicas e nos hábitos dos consumidores, as reações das empresas incumbentes e as consequências disso irão impactar o mercado brasileiro de produção audiovisual independente e também usuários e políticas públicas para o audiovisual, gerando uma série de ameaças e oportunidades para os agentes atuantes neste mercado. Entender esses impactos e suas consequências é parte do caminho para definir as melhores estratégias por parte das empresas e do poder público para enfrentar esses desafios e ajudar a fortalecer e ampliar o ecossistema brasileiro do audiovisual.

#### **1.4 OBJETIVOS**

Os objetivos da pesquisa são:

- Explorar e compreender as transformações no ecossistema do audiovisual<sup>3</sup>.
- Analisar as consequências das transformações para as produtoras de conteúdo audiovisual brasileiras .
- Elaborar cenários relativos às incertezas críticas apontadas pelos especialistas entrevistados e pela literatura internacional.
- Analisar as reações estratégicas das empresas estabelecidas.

Como se trata de uma pesquisa exploratória, o objetivo é ampliar o conhecimento sobre o tema e gerar insumos para futuras pesquisas, estratégias empresariais para as produtoras brasileiras e informações para auxiliar as formulações das políticas públicas. Para tanto, os objetivos intermediários desta dissertação são:

---

<sup>3</sup> A delimitação do foco das transformações e do ecossistema do audiovisual será feita a seguir no item 1.5 deste trabalho.

- Analisar as mudanças nos modelos de negócios e estratégias dos atores mais relevantes em termos de porte empresarial.
- Elencar as principais tendências e incertezas decorrentes dessas transformações

## **1.5 DELIMITAÇÃO**

Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi necessário definir o foco dentro do tema analisado e assim, inevitavelmente renunciar a diversos aspectos e abordagens relacionadas. O foco definido nesta pesquisa foram as transformações do ecossistema do audiovisual, analisando, principalmente, as tendências e as incertezas e os desafios para as empresas produtoras audiovisuais brasileiras, bem como as reações estratégicas dos incumbentes, baseada na revisão da literatura e em entrevistas em profundidade. Concentrando nos fenômenos mais recentes, notadamente no forte crescimento dos serviços OTT de vídeo por demanda e suas consequências.

Grande parte da literatura e dos dados encontrados se refere ao mercado norte-americano, maior e mais relevante mercado de TV paga, vídeo por demanda e publicidade no mundo e no qual os eventos aqui pesquisados estão ocorrendo de maneira mais acentuada. Portanto, optou-se por analisar além do mercado brasileiro, também o mercado norte-americano.

Por se tratar de fenômeno recente, ainda em curso, não há disponibilidade de farta base de dados ou de séries históricas sobre os novos serviços de vídeo por demanda. Trata-se de uma pesquisa exploratória que busca ampliar o conhecimento sobre o assunto e não pretende esgotar a análise das transformações, os respectivos impactos e incertezas decorrentes. Optou-se, assim, por uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas em profundidades que podem gerar informações úteis e insights sobre as mudanças e as consequências em curso.

O ecossistema do audiovisual é composto por diversos segmentos e empresas<sup>4</sup>. O recorte deste trabalho focou nas mudanças, tecnológicas e nos modelos de negócios nos mercados de TV paga, TV aberta, vídeo por demanda e salas de cinema.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. No primeiro capítulo, foi feita a introdução, na qual o tema, sua abordagem e relevância foram apresentados. Foram também definidos o problema da pesquisa, os objetivos e as delimitações da dissertação.

O Capítulo 2 aborda a revisão da literatura e contextualização, utilizada como fundamentação teórica para a análise e debate dos resultados encontrados. Esse capítulo traz uma descrição dos principais eventos recentes encontrados na literatura sobre o tema que estão contribuindo para as mudanças no ecossistema do conteúdo do audiovisual. Também será dado destaque aos autores proeminentes nas teorias de gestão de tecnologias emergentes, ecossistemas e plataformas de negócios.

Em seguida, no Capítulo 3, será apresentada a metodologia da pesquisa, descrevendo o método de pesquisa escolhido, o modo de coleta dos dados, o processo de seleção dos entrevistados e a metodologia de análise dos dados.

Já no Capítulo 4, traz os resultados e a análise da pesquisa qualitativa, sendo realizada a análise das entrevistas agrupadas pelos grandes temas da pesquisa, provenientes da análise do contexto e da revisão da literatura: as grandes transformações, as tendências e incertezas associadas as transformações em curso no ecossistema do audiovisual, o dilema dos incumbentes e a regulação do vídeo por demanda no Brasil.

No Capítulo 5 serão construídos, e a seguir analisados, os cenários: as duas incertezas apontadas como críticas serão a base para o desenho de quatro cenários hipotéticos para ajudar a compreender as possíveis consequências desses

---

<sup>4</sup> No Capítulo 5 dessa dissertação é feita uma análise e um mapeamento dos principais atores do ecossistema do audiovisual.

acontecimentos para os agentes do ecossistema, especialmente as empresas produtoras de obras audiovisuais brasileiras.

Para finalizar, o Capítulo 6 apresenta a conclusão, em que serão feitas considerações finais, consolidando os temas de maior relevância e os impactos apresentados. Conclui-se com as limitações e recomendações de pesquisas futuras.

Ao final do trabalho são apresentados as referências bibliográficas e o anexo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma série de inovações dentro da indústria e a redefinição das fronteiras atuais está produzindo importantes transformações no ecossistema do audiovisual, gerando novas oportunidades e atraindo novos entrantes. Contribuíram para isso a internet de alta velocidade (fixa e móvel) e o surgimento e a rápida aceitação de novas tecnologias, permitindo novas formas de entretenimento com o surgimento dos OTT que inclui empresas como Netflix, Skype, YouTube, dentre muitas outras (GUBBINS, 2014; OLIVER & OHLBAUM; ANALYSYS MASON, 2017).

As empresas de telecom – algumas com faturamento dez vezes superior aos grandes canais e programadoras internacionais<sup>5</sup> – estão investindo em conteúdo em vídeo como séries de curta duração e compra de direitos esportivos, buscando reter clientes, aumentar o consumo da franquia de dados e desenvolver plataformas para vender espaço publicitário. As empresas gigantes da tecnologia também estão fazendo investimentos, desenvolvendo e comercializando direto ao consumidor seus serviços de vídeo on-line (DORAN, 2016; GIMPEL, 2015).

Novas lógicas e modelos de negócios foram introduzidos: empresas que não possuem o mercado audiovisual como sua atividade principal, passaram, mediante a difusão de vídeos on-line, a atrair e reter consumidores para suas plataformas, ampliando os efeitos de rede dos seus respectivos ecossistemas e, assim, remunerando-se indiretamente por meio da venda de mais hardware (Apple), de espaço publicitário (Alphabet/Google/YouTube), de bens de consumo e serviços (Amazon) (LAPORTE, 2016; HAZELTON, 2017).

Esses novos agentes passaram a oferecer serviços mais customizáveis, percebidos como de melhor custo-benefício pelos consumidores, podendo ser acessados em qualquer dispositivo e sob demanda. Além do modelo de assinatura (SVOD) já mencionado neste trabalho, outros serviços e modelos de negócios de vídeo por demanda também alcançaram enorme sucesso chegando a ter uma audiência superior a um bilhão de usuários, como o modelo de receita por publicidade

---

<sup>5</sup> Por exemplo, a Comcast teve receita de US\$ 80 bilhões em 2016, enquanto a Discovery de US\$ 6,5 bilhões e a Netflix de US\$ 8 bilhões em 2016.

– Advertising Video on Demand (AVOD) – liderado pelo YouTube e o modelo de aluguel ou compra de filmes e séries – Transactional VOD (TVOD) – ofertado, entre outros, pelo iTunes e pelo Google Play (OLIVER & OHLBAUM; ANALYSYS MASON, 2017).

Essas transformações podem ser melhor entendidas no contexto de mudanças culturais e tecnológicas. Na última década surgiram ou se desenvolveram de modo substancial hardwares e softwares como smartphone, smart TV, Apple TV, Chromecast e computação em nuvem (DORAN, 2016; GUBBINS, 2014). Observou-se um crescimento exponencial de usuários de redes sociais como Facebook, Messenger, WhatsApp, Instagram, YouTube e WeChat todas essas com mais de 500 milhões de usuários cada.

Ocorreram também mudanças no modo de produção e consumo do conteúdo. Por um lado, com os avanços dos smartphones e das câmeras digitais, ficou mais fácil e barato filmar e produzir vídeos. Com plataformas como o YouTube e o Facebook, esses vídeos gerados pelos próprios usuários (UGC) ganharam visibilidade e uma audiência potencial de milhões de consumidores. Por outro lado, do consumo, os usuários passaram a assistir a cada vez mais vídeos de diversos formatos nas telas de computadores e celulares. Adicionalmente, com um novo modelo de disponibilizar todos os capítulos das séries de uma só vez, os consumidores passaram a assistir a diversos capítulos em seguida, fazendo “maratonas” (*Binge Watching*) e mudando a relação com o conteúdo audiovisual. Para os norte-americanos mais jovens, o principal meio de assistir conteúdo audiovisual é o *streaming*, segundo a (STATISTA, 2016), 61% dos norte-americanos entre 18 e 29 têm como meio preferido o *streaming* e não mais o cabo ou satélite (ACKER, 2015; MATRIX, 2014).

Alguns sinais do impacto que essas mudanças no mercado estão causando nas empresas de TV paga e aberta já são mais evidentes, enquanto em relação a outros ainda é cedo para ter uma dimensão da magnitude desse impacto. Os impactos mais evidentes são pressões de aumento de custos de produção e/ou aquisição de conteúdo (direitos esportivos e produções originais em alta), estagnação real das receitas (perda de audiência, redução de assinantes) (S&P GLOBAL, 2017) e, principalmente, no modelo de negócios da TV paga em sua essência – a programação em grade linear e a venda de canais em pacotes (SARMA et al., 2017).

O mercado de TV paga funciona a partir de uma lógica de programação de conteúdo em diferentes canais por segmentação temática, notadamente: esportes, notícias, infantil, filmes e séries, variedades e reality. As programadoras norte-americanas, que lideram o mercado internacional de conteúdo em TV fechada, em sua maioria, possuem dezenas de canais cobrindo os diferentes segmentos. No Brasil, por exemplo, grande parte dos canais e boa parte da audiência é dividida por seis empresas: Grupo Globo detém 61 canais, Time Warner 55 canais, Discovery 18, FOX 17, Viacom 12 e Disney com 9 canais (ANCINE; ANATEL, 2017).

No Brasil, essas programadoras negociam com as operadoras de TV paga (empacotadoras) a venda de seu conteúdo em diferentes canais e em pacotes, oferecendo descontos para licenciamento dos canais de menor apelo junto ao público. As operadoras, por sua vez, empacotam esses canais e oferecem ao público algumas opções (entre quatro e oito diferentes pacotes) com centenas de canais, sendo que, para obter um canal de grande apelo, quase sempre é necessário assinar a grande maioria dos demais (ANCINE, 2017b). O resultado disso são, ao menos no Brasil e nos EUA, valores mensais elevados e clientes insatisfeitos, pois pagam por centenas de canais que não assistem: o pacote médio é composto de 189 canais e apenas, em média, 17 deles são assistidos regularmente por cada cliente nos EUA (NIELSEN, 2014).

Desde que a Netflix mostrou ser possível oferecer conteúdo de qualidade por um preço razoável diretamente ao consumidor, ou seja, sem a necessidade de assinar um pacote de canais para ter acesso ao conteúdo deles, o modelo do *bundle* passou a ser mais fortemente desafiado. Após outros serviços como o Hulu<sup>6</sup> e a Amazon Prime Videos entrarem no mercado, alguns agentes tradicionais também passaram a oferecer seus conteúdos diretamente ao consumidor ou de modo mais flexível. Inicialmente, os canais de filmes e séries premium, que já costumam ser vendidos pelas operadoras separadamente, como HBO, Showtime e Starz, lançaram seus serviços de assinatura direta ao consumidor, via OTT, sem a participação de operador de TV paga ou via parcerias com plataformas como Amazon e Xfinity, da Comcast (S&P GLOBAL, 2017).

---

<sup>6</sup> Hulu é uma joint venture controlada pela ABC/Disney (30%), NBC/Comcast/NBCUniversal (30%), FOX (30%) e Time Warner (10%).

Provavelmente o próximo passo será a oferta de mais canais, incluindo aí programação infantil e esportes diretamente ao consumidor<sup>7</sup>, o que poderá contribuir para o crescimento do número de cancelamentos das assinaturas de TV paga (*cord cutters*), uma vez que, além de filmes e séries, os consumidores poderão ter esportes sem necessidade de um pacote com centenas de canais.

Outra resposta às transformações veio das operadoras, que desenvolveram seus próprios serviços de vídeo por demanda, como o NOW, da NET/Claro, e passaram a incorporá-los dentro da sua oferta serviços que tornam a programação linear mais próximas da sob demanda, como o TV Everywhere (TVE), DVR ou Cloud DVR.

Além dos novos serviços inclusos no modelo tradicional, buscando atender principalmente ao público mais jovem e mais sensível ao preço (PRINCE; GREENSTEIN, 2013), empresas com a Dish, a Sony e a DirecTV lançaram serviços de programador virtual (VSP) com pacotes mais enxutos de canais oferecidos pela internet, sem necessidade de antena ou *set-top box*. Os serviços *Sling TV*, *Sony Playstation VUE* e *DirecTV NOW* já possuem mais de 3 milhões de assinantes (S&P Global 2017) e hoje contam com concorrentes de peso como o *HULU with live TV* e *YouTube TV*. Na Figura 5, abaixo, é possível observar a linha do tempo dos lançamentos dos serviços de virtual service providers nos EUA. Esses pacotes com um número reduzido de canais (entre 30 e 50) chamados *skinny bundle* apresentam preço bem mais acessíveis (USD 20 a USD 40 e oferecem canais populares, redes de TV aberta e canais de esporte, com opções de ampliar a oferta de canais adicionando mais pacotes caso desejado.



Figura 5: Principais VSP lançados nos EUA desde de 2015. Fonte: S&P GLOBAL, 2017

<sup>7</sup> Em agosto de 2017 a Disney anunciou que irá lançar em 2018 e 2019 seus serviços de SVOD direto ao consumidor. Fontes: <http://teletela.com.br/telaviva/paytv/08/08/2017/disney-lancara-servicos-ott-com-as-marcas-espn-e-disney-nos-proximos-dois-anos/?noticiario=TL> e <https://techcrunch.com/2017/11/09/espns-new-streaming-service-will-launch-in-the-spring-and-be-called-espn-plus/>

Essas respostas vêm justamente para buscar reduzir cancelamento de assinatura – *cord cutters* – que vêm se acelerando, especialmente em 2017: nos nove primeiros meses de 2017, considerando apenas as três maiores empresas do mercado de TV paga nos EUA (Comcast, ATT e Charter), a perda de clientes chegou a 1.341.000 contra 173.000 no mesmo período em 2016 e 416.000 em 2015, conforme pode ser observado na Figura 6, abaixo (S&P GLOBAL, 2017). Mesmo levando em consideração que uma parte desses assinantes está migrando para pacotes mais baratos e com menos canais e novos clientes optaram por esses serviços, o saldo continua negativo. Analisando os dois serviços virtuais de programação (VSP) com maior número de assinantes – Dish Sling TV e DirecTV NOW – o ganho de ambos não passou de 25% da perda total de assinantes da TV paga no segundo trimestre de 2017 (S&P GLOBAL, 2017).

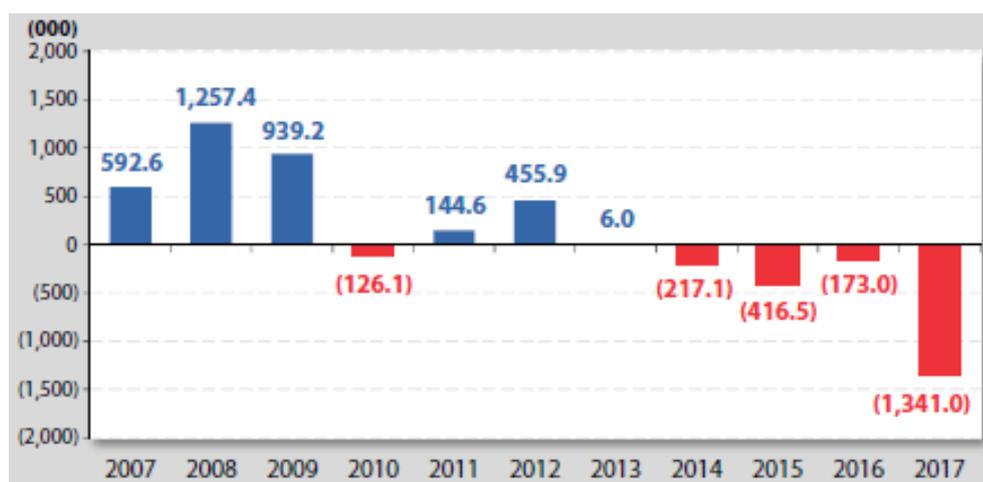


Figura 6: Ganho ou perda de assinantes nos nove primeiros meses de cada ano dos três maiores serviços de TV paga nos EUA. Fonte: S&P GLOBAL, 2017

Todos os grandes grupos de TV paga no Brasil e nos EUA são empresas de telecom que oferecem serviços de dados ou voz, ou ambos. No Brasil, as empresas são a Claro, Telefônica, OI, TIM e SKY (AT&T); nos EUA Comcast, AT&T, Charter e Verizon, que oferecem, além de pacotes de TV paga, voz e banda larga. Convém destacar alguns aspectos do modelo de negócios das empresas de telecom: a margem dos serviços de voz (20%) e dados (60%) é superior ao serviço de vídeo (10-15%) segundo levantamento da SNL Kagan em 2017. No entanto os serviços de vídeo são fundamentais na disputa pelo cliente, seja pela atratividade da TV, seja

comodidade de ter os serviços integrados em uma única conta, o que para as empresas ajuda na fidelização e redução do *churn* (taxa de perda de clientes). Assim, mesmo que os pacotes mais baratos gerem pouca receita (ou até perdas segundo analistas da Kagan), o objetivo é manter os clientes dentro da empresa consumindo os demais serviços de maior margem.

A competição dentro do ecossistema do audiovisual aumentou com o crescimento e expansão do escopo de atuação das grandes empresas de tecnologia, com destaque para a Alphabet (Google), Facebook, Apple e a Amazon. Como exemplo, o Facebook que está buscando atrair mais usuários e ampliar o engajamento destes, desenvolveu e lançou no final de 2017 o ‘Facebook Watch’ uma plataforma semelhante ao YouTube, com séries exclusivas produzidas para a plataforma. Twitter, Facebook, Yahoo (comprado pela Verizon) e Amazon compraram direitos de transmissão das principais ligas esportivas<sup>8</sup>, como NBA, NFL e MBL, e estão transmitindo alguns jogos ao vivo, sem cobrança adicional, em seus apps e sites. Essas empresas não apenas estão atentas à ampliação dos usuários, como também estão se posicionando para receber uma fatia da verba publicitária que segue migrando da TV tradicional (linear) e dos jornais para o digital e, em grande parte, para o mobile (WAGNER, 2017).

No Brasil, a Vivo está fazendo algo semelhante: comprou direitos de jogos da NBA oferecendo aos assinantes como um serviço adicional (um app OTT) e chegou a transmitir dois jogos da seleção brasileira de futebol em seu app .. O Grupo Claro/NET ainda não testou iniciativas semelhantes de serviços OTT para seus clientes, talvez por possuir cerca de 50% do mercado de TV paga ainda tenha resistências em acelerar o processo de disrupção desse seu negócio.

Essa reação (ou ausência de reação) de algumas empresas é muito semelhante à que foi descrita por Rodrigues (2009) sobre as transformações no mercado editorial. Segundo este autor, em ecossistemas convergentes, as empresas podem ser “impelidas a inovar pela percepção de que, se não o fizerem, outro

---

<sup>8</sup> Direitos de transmissão dos principais eventos esportivos são peças de fundamental importância de quase todos os grandes players no ecossistema do audiovisual. Esporte gera mais do que audiência, gera engajamento e fidelidade às marcas, atraindo, assim, mais anunciantes. Os valores dos contratos com as ligas esportivas estão alcançando recordes históricos, e cada vez mais será importante ter escala e muito dinheiro para conseguir vencer as disputas pela exclusividade de transmissão. Com a entrada dos gigantes da internet na disputa, os canais de TV aberta e paga estão começando a se deparar com um enorme desafio.

participante do ecossistema o fará”. As empresas tradicionais estão com receio de ir em direção à inovação e acelerar a derrocada do seu produto tradicional. Ainda segundo Rodrigues (2009), a adoção ou o fracasso da nova tecnologia digital dependerá não da avaliação de seus atributos por um único participante do ecossistema, mas de uma intrincada teia de dimensões e atores, que se organizam sempre de modo interdependente e que a soma de todas essas forças é que apontará a direção e a velocidade da transformação no ecossistema.

Em programadoras e estúdios de cinema, observa-se um movimento maior de consolidação em busca de escala: Discovery e Scripps, Starz e Lionsgate (todas as operações influenciadas por John Malone, da Liberty Global, acionista relevante de Discovery e Starz); AT&T e DirecTV e depois Time Warner; Comcast com NBCUniversal e DreamWorks; e agora mais recentemente Disney e FOX. No Brasil, o Grupo Globo intensificou os investimentos em suas plataformas OTT: Globo Play, Telecine Play e Globosat Play. Segue com um modelo híbrido no app da TV Globo, com programação em grade e com conteúdo exclusivo pago, no modelo de séries originais da Netflix, produzidas em parcerias com produtoras brasileiras.

A busca por ampliar a escala é um dos motivos por trás desses movimentos de consolidação<sup>9</sup>. No caso dos grandes estúdios de cinema e programadores de TV paga americanos, além da escala, ampliar o percentual de receitas advindas de fora dos EUA tornou-se fundamental para estratégia dessas empresas. Um dos motivos é que o número de bilhetes de cinema vendidos nos EUA vem caindo desde 2012 e o de assinantes de TV paga desde 2013. No entanto, no resto do mundo, especialmente na China e alguns países em desenvolvimento, ambos os mercados estão se expandindo.

A escala global também é importante e necessária para o sucesso de conglomerados de tecnologia que operam em uma lógica de plataforma com dois ou mais lados, podendo assim estruturar modelos de remuneração capazes de subsidiar um dos lados e cobrar de outro, como no caso do YouTube, com conteúdos gratuitos para quem oferta e para quem consome, bancados pelos anunciantes da plataforma ou também no caso da Amazon, que no EUA não cobra individualmente pelo serviço

---

<sup>9</sup> “It’s all about scale” John Malone um dos maiores e mais respeitados empresários do setor telecom e TV paga, em entrevista concedida a CNBC em agosto de 2017.

de vídeo, uma vez que este é oferecido com parte do pacote de seu programa de fidelidade Amazon Prime. Nas palavras do próprio Jeff Bezos<sup>10</sup>, “as séries do Prime Video me ajudam a vender mais sapatos”.

Segundo estimativas da consultoria especializada Digital TV Research (2017) tanto o volume atual quanto as projeções de assinantes de TV paga e de serviços de vídeo por demanda sugerem que ambos são mais complementares que substitutos, ao menos nessa fase inicial de expansão do vídeo por demanda. A estimativa é que o número de assinantes global de SVOD vá de 248 milhões em 2016 para 428 em 2021, enquanto a TV paga seguirá se expandindo globalmente, ultrapassando a marca dos 1,070 bilhão de assinantes frente aos atuais 938 milhões, conforme pode ser observado abaixo na Figura 7.

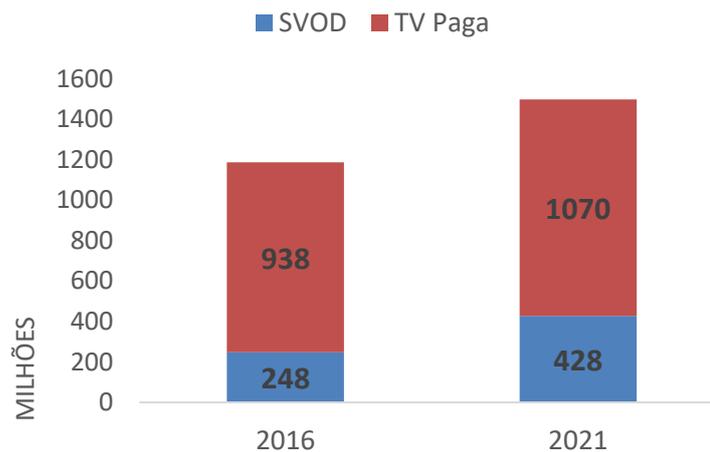


Figura 7: Projeções de assinantes de Tv paga e de serviços de vídeo por demanda no mundo. Fonte: Digital TV Research (2017)

Nos EUA, a estimativa é que existam 135 milhões de assinaturas dos mais de cem serviços de SVOD (S&P Global, 2017) – sendo a maior parte Netflix 50 milhões, Amazon Prime 42 milhões e Hulu 15 milhões. Essas novas assinaturas de SVOD se deram sem que ocorresse uma forte redução de assinantes da TV paga. Nos últimos cinco anos a queda não passou de 6 milhões de clientes.

Esta dissertação se dá em um contexto de grande incerteza sobre os impactos dessas mudanças em curso. Segundo os autores Abreu et al., (2017),

<sup>10</sup> Fundador e CEO da Amazon.

Baccarne, et al., (2013); Vanattenhoven e Geerts (2015), ainda haverá considerável espaço para a TV paga e aberta no modelo atual de grade de programação em razão de fatores culturais e locais que influenciam diversas questões como: a força e presença dos operadores locais de TV e da audiência da TV aberta em cada país, os hábitos de assistir TV (consumo passivo, “som de fundo”), o custo dos pacotes de TV paga, a penetração de banda larga, regulação local e regional e também a variedade da programação, ainda limitada a filmes e séries nos serviços de SVOD, não cobrindo assim temas populares como esportes, notícias, variedades e infantil.

No segmento de salas de cinema a grande incerteza é a manutenção do modelo de janelas de exibição: muito se debate sobre o fim dos intervalos de tempo atuais entre o lançamento dos filmes na tela grande e as janelas de exibição comerciais seguintes. Uma redução dos intervalos já vem ocorrendo nos últimos dez anos, dados da *National Association of Theatre Owners* (NATO, 2017) mostra uma queda de 145 dias em 2007 para menos de 104 dias em 2017 (Figura 8), no entanto, uma preocupação de parte dos agentes do mercado é uma redução drástica ou até mesmo o fim desses intervalos de exploração comercial.

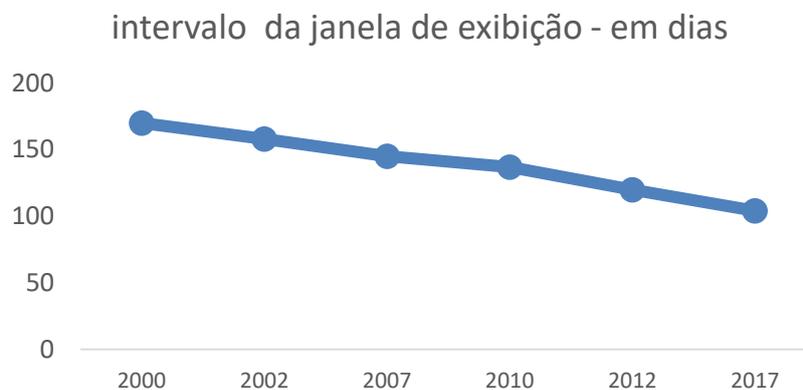


Figura 8: Intervalos entre o lançamento dos filmes em salas de exibição e exploração comercial na segunda janela de exibição. Fonte: National Association of Theatre Owners – (NATO, 2017)

Essa redução acentuada seria prejudicial aos exibidores que iriam perder a atratividade e a exclusividade no momento do lançamento das obras e também podem deixar de receber filmes em seu espaço comercial. Os distribuidores também

seriam prejudicados, pois passariam a ter menos canais de vendas para auferir receitas com a obra, e isso pode eventualmente ser prejudicial ao sistema como um todo, pois o faturamento total do mercado de filmes pode ser reduzido, pois especula-se que ao mudar o modelo de negócios que funciona na base de exclusividade em dado intervalo para cada segmento, algumas janelas sejam simplesmente substituídas pelo vídeo por demanda (cada vez mais popular) e o hábito de ir ao cinema assistir aos filmes na tela grande vá se perdendo com o tempo, enfraquecendo o que ainda é hoje uma importante fonte de receita para os estúdios de cinema.

## **2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.2.1 GESTÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES**

Novas tecnologias estão provocando uma destruição criativa em diferentes indústrias e poucas empresas irão escapar do impacto dessas novas forças. Para as firmas líderes, tecnologias emergentes são frequentemente traumáticas (DAY; SCHOEMAKER; GUNTHER, 2000). Segundo Day et al. (2000), tecnologias emergentes são inovações baseadas em ciência que tem o potencial de criar novas indústrias ou transformar as existente.

Para as empresas incumbentes, em muitos casos, mesmo com vantagens de tamanho e de recursos frente às entrantes, os impactos das tecnologias emergentes são significativos, pois a maioria fica presa aos seus modelos negócios tradicionais demorando para agir, enquanto as entrantes são normalmente mais rápidas e flexíveis. No entanto, isso não significa que a perda da liderança seja inevitável: as empresas incumbentes devem se preparar para jogar um jogo diferente, com regras diferentes e requer novas habilidades, ferramentas e aprender a lidar com grande incerteza e ambiguidade (DAY et al., 2000).

Não há respostas ou soluções fáceis nesse novo contexto, mais complexo, tomado por mudanças e incertezas advindas das rupturas nos modelos de negócios tradicionais. Ainda segundo Day et al. (2000), para obterem sucesso, os gestores de negócios impactados por mudanças tecnológicas precisam ficar mais confortáveis com alto níveis de complexidade e paradoxos. Os autores citam quatro paradoxos relevantes: (1) um forte comprometimento é necessário, mas você também tem que

manter opções abertas; (2) os ganhadores são com frequência os pioneiros, mas a maioria dos pioneiros fracassam; (3) as novas estratégias devem ser desenvolvidas utilizando as competências existentes, mas para o sucesso a separação organizacional é geralmente necessária; (4) competição é intensa e brutal, mas mesmo assim, para vencer, é necessária colaboração.

Para lidar com as incertezas e desafios na gestão de tecnologias emergentes, Day e Schoemaker, (2005) defendem que as organizações devem desenvolver sua visão periférica. Para os autores, reconhecer rapidamente os sinais de mudanças, ameaças e oportunidades pode dar enorme vantagem sobre concorrentes e permitir uma reação mais rápida, além do fato de que pode significar vida ou morte para as empresas.

Buscando entender e ajudar a responder por que empresas incumbentes, mesmo com mais recursos, apresentam dificuldades em lidar com inovações e acabam superadas por rivais de menor porte, Day et al. (2000) identificaram quatro armadilhas que acometem estas empresas: (1) demora em competir; (2) manutenção nos negócios já conhecidos; (3) falha no comprometimento total; (4) ausência de persistência. Segundo esses autores, essas armadilhas podem ser evitadas, e para isso as empresas podem adotar algumas estratégias que irão ajudá-las, como, por exemplo, criar capacidade de aprendizado robusta, ampliar a visão periférica, desenvolver opções estratégicas flexíveis e promover autonomia organizacional (DAY et al., 2000).

### **2.2.2 ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS**

A pesquisa sobre ecossistema de negócios pode ser considerada recente, tendo sido introduzida na literatura de negócios por Moore (1996). O atual ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico requer uma análise que vá além de fronteiras e conceito de indústria. Cada vez mais, seja nas operações globais e até nas locais, produzir um produto ou prover um serviço requer um conjunto de fornecedores e interações que devem ser analisadas de maneira conjunta, em um ecossistema de negócios que inclui competidores, clientes, provedores de tecnologia,

bancos, agências do governo, empresas de mídia, entre outros (IANSITI; LEVIEN, 2004).

Traçando um paralelo com a biologia, Iansiti & Levien (2004) desenvolveram um modelo para determinar o lugar de cada empresa no ecossistema e também para avaliar a saúde do mesmo, pois, segundo esses autores, estratégias isoladas de uma empresa não funcionam quando o sucesso dela depende da saúde coletiva das organizações que influenciam a produção e entrega de seus produtos.

As medidas relevantes de avaliação da saúde do ecossistema são a produtividade, a robustez (resiliência) e capacidade de criação de nichos (diversidade de negócios). Assim, quanto maior a produtividade, mais robusto o ecossistema e maior a criação de oportunidade de negócios, mais saudável será o ecossistema contribuindo para negócios com maior previsibilidade, menor vulnerabilidade e melhores relações entre os membros (IANSITI & LEVIEN, 2004).

Tomando-se como base uma ampla pesquisa no setor de software com 509 empresas ao longo de 12 anos, Iyer, Lee & Venkatraman (2006) examinaram as estruturas da rede de alianças entre as firmas pesquisadas e desenvolveram lições para gestores efetivamente dominarem os desafios de gerenciar redes de negócios dinâmicas. Os autores contribuem com um procedimento para gestores mapearem seus próprios ecossistemas por meio de cinco métricas específicas<sup>11</sup>.

Ainda segundo Iyer et al. (2006), uma das razões pelas quais empresas criam parcerias com outras firmas é obter acesso a diferentes tipos de recursos e essas parcerias acabam criando em um ambiente macro uma rede de relações que determinam o modelo de competição e a entrega de valor dentro do ecossistema (IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006).

### **2.2.3 PLATAFORMAS E EFEITOS DE REDE**

Plataformas foram definidas por Eisenmann et al., (2006, página 2) como “produtos ou serviços que unem grupos de usuários em mercados de dois lados”. As plataformas usualmente fornecem um conjunto de benefícios, que vão de

---

<sup>11</sup> As cinco métricas são: “average degree of nodes; average degree of partners; path length; clustering coefficient and network density”.

infraestrutura física ou tecnológica até um conjunto de regramentos, que auxiliam e em muitos casos viabilizam trocas entre demandantes e ofertantes de bens e serviços, com exemplo cartões de crédito, jornais e shopping centers (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2006).

Plataformas possuem modelos de negócios bem distintos de segmentos e modelos tradicionais, principalmente nos aspectos de precificação, alocação de custos, criação de valor, estratégia e competição. Segundo Eisenmann et al., (2006), nas cadeias de valor tradicionais o valor move-se da esquerda para direita (compra de insumos até comercialização), sendo que na esquerda estão os custos e na direita receita. Nos mercados de dois lados as plataformas possuem custos dos dois lados e podem auferir receitas de ambos ou de somente um a depender da estratégia de crescimento.

Em decorrência dos chamados “efeitos de rede” a plataforma passa a ser valorizada devido a quantidade de usuários em cada lado, ou seja, quanto mais consumidores um serviço de vídeo por demanda, ou um canal de TV com receita baseada em publicidade tiver, maior será a sua capacidade de atrair anunciantes e ampliar suas receitas, melhorando a oferta de conteúdo e atraindo uma audiência ainda maior.

Plataformas possuem também retornos de escala crescentes, devido aos efeitos de rede positivos, nesse caso, por exemplo, o serviço de assinatura de músicas Spotify consegue ampliar a oferta de músicas à medida que possui mais assinantes e, ao obter mais receitas e maior acervo, conseguirá seguir expandindo sua base de assinantes. Boa parte dos serviços de entretenimento digital é distribuída por meios eletrônicos e apresenta custo de produção marginal (de produzir uma unidade adicional) quase zero, o que leva a grandes retornos de escala. Empresas como Netflix estão expandindo seus mercados para dezenas de países em busca de mais assinantes, pois seus custos se concentram na produção e licenciamento de conteúdo, assim, cada novo usuário ajuda a dividir esses mesmos custos.

Os mercados que apresentam efeitos de rede significativos costumam ser concentrados e dominados por poucas plataformas. Não é por menos que o período atual é de forte consolidação em busca por ampliar a escala e poder de barganha dentro do ecossistema do conteúdo audiovisual.

De acordo com Eisenmann et al. (2006), a questão central na estratégia de gestão de plataformas é o preço. Como parte importante do sucesso depende de atrair usuários, as empresas podem inicialmente subsidiar um dos lados como, por exemplo, sites de leilão ou anúncios que optam por cobrar apenas dos ofertantes. Já nas plataformas de três lados a receita pode vir de apenas um deles, sendo os demais gratuitos justamente para aumentar o poder da plataforma e atrair mais usuários pagantes como no caso do YouTube, em que quem produz e disponibiliza seus conteúdos nos canais não paga nada e quem assiste também não. Os custos são bancados por anunciantes interessados nos mais de 1,5 bilhão de usuários da plataforma de vídeos da Alphabet.

Alguns mercados em rede apresentam características que o levam a serem servidos por uma única plataforma (winner-take-it-all). Caso estejam presentes essas três condições: (a) custos de multi-homing<sup>12</sup> altos para ao menos um dos lados; (b) efeitos de rede fortes e positivos; e (c) nenhum dos lados de usuários possui preferência por funcionalidades especiais. No caso (a) exemplos de *homing costs* são aqueles associados a curva de aprendizado, compatibilidade de outros hardwares, custo de oportunidade do tempo para trocar de plataforma, como de Windows para mac, ou de iOS para android. Em (b) o efeito escala ajuda a atrair consumidores, como exemplo a adoção do WhatsApp no Brasil: como “todo mundo” usa, as demais plataformas de mensagem não têm o mesmo valor para os usuários. Em (c) caso uma plataforma possua uma característica especial como o Snapchat (mensagens com curta duração), os usuários vão lhe conferir valor, caso não possua e seja muito similar às demais, os custos (a) e (b) vão se impor e dificilmente essa plataforma similar irá vencer – por exemplo, o Google Plus em relação ao Facebook (EISENMANN, 2007).

#### 2.2.4 PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS

Diante da crescente complexidade na gestão de empresas advinda das transformações provocadas por tecnologias emergentes e também pelas mudanças no comportamento dos consumidores, gerenciar empresas e projetos em

---

<sup>12</sup> De acordo com Eisenmann: *Multi-homing costs are the sum of all homing costs incurred when a network user affiliates with multiple platforms. Many of the costs are simply duplicated when a user participates in a second network.*

ecossistemas de negócios passou a contar com um grau de incertezas ainda mais elevado. O campo teórico de gestão e planejamento estratégico seguiu fértil desenvolvendo diversas novas ferramentas de apoio aos gestores. Dentre essas ferramentas, o planejamento por cenários apresenta características interessantes que as diferenciam de técnicas mais conhecidas como planejamento estratégico, planos de contingência ou simulações computacionais. O planejamento por cenários trabalha com múltiplas possibilidades, não apenas com uma única previsão de futuro, também não depende de dados e simulações complexas, ao contrário, baseia-se mais em aspectos subjetivos como entrevistas com especialistas de dentro e fora da firma (GARVIN; LEVESQUE, 2005; SCHOEMAKER, 1995).

O planejamento por cenários consiste em realizar um mapeamento das principais forças que atuam sobre o ecossistema em um determinado período de tempo e, a partir dessas, identificar tendências, e incertezas, que irão produzir cenários futuros possíveis. Os cenários então são detalhados e ainda podem ser criados sinais de alertas para cada um deles e também opções estratégicas para cada um deles (GARVIN; LEVESQUE, 2005; SCHOEMAKER, 1995).

Para Schoemaker (1995), o planejamento por cenários simplifica a enorme quantidade de dados em um número bem reduzido de cenários e permite que os gestores que forem capazes de expandir sua imaginação para uma diversificada cesta de possibilidades futuras estejam em posição vantajosa quando uma inesperada oportunidade bater a porta. Trabalhar internamente os cenários, desenvolver as competências para lidar com os possíveis impactos e ser capaz de reagir com maior rapidez e flexibilidade são atitudes que poderão ajudar as empresas em sua estratégia, compensando os erros usuais em tomada de decisão: excesso de confiança e visão limitada (SCHOEMAKER, 1995).

### **2.2.5 MODELO DELTA**

No final da década de 1990, Hax e Wilde II (2000) conduziram uma pesquisa que contou com a colaboração de diretores de empresas e professores do MIT. Foram cem empresas pesquisadas e a conclusão dos autores foi que o modelo de Porter de análise estratégica (um dos mais difundido no mundo á época e influente

até hoje) não contempla as diferentes formas como as empresas competem de fato. O modelo de Porter abrange apenas duas formas de competição: diferenciação de produto ou baixo custo, sendo ambas estratégias excludentes. Hax e Wilde desenvolveram um modelo novo fundamentado em três estratégias distintas: (a) melhor produto; (b) soluções para o cliente; (c) *Lock-in* do sistema, conforme pode ser visto na Figura 11.



Figure 9: Modelo Delta. Fonte: Hax e Wilde II, 2000.

As estratégias se diferenciam nos critérios de alcance, escala e tipo de relacionamento e, segundo os autores, não são excludentes, podendo ser adotadas em conjunto com diferentes gradações. A contribuição de Hax e Wilde é importante ao desenvolver ações estratégicas que vão além da opção de melhor produto desenvolvida por Porter. A estratégia de *Lock-in* ou aprisionamento no sistema é especialmente interessante para nossa análise, pois reflete bem o ambiente atual da competição via plataformas. Segundo os autores, a empresa leva em conta todos que contribuem para a criação de valor, mudando o foco, antes exclusivo apenas no cliente ou no produto, para parceiros e complementares da sua plataforma. As empresas

vencedoras serão as que conseguirem definir o padrão vigente, atraindo o maior número de clientes e fornecedores para a sua plataforma fazendo com que os clientes passem a ser cada vez mais dependentes de um determinado padrão, como por exemplo o padrão da Apple com os sistemas iOS, Mac e o iTunes.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 PERGUNTA E TIPO DE PESQUISA**

A presente pesquisa busca responder as seguintes perguntas: Quais são as principais transformações em curso no ecossistema do audiovisual? Quais são as principais tendências e incertezas, relativas a essas transformações, para as produtoras brasileiras? Quais são as consequências dessas transformações para as produtoras brasileiras?

Para tanto, foi adotada a metodologia entendida como a mais adequada à natureza dos fenômenos estudados, tendo em vista a disponibilidade de dados e publicações sobre a matéria e o fato de as transformações e os respectivos impactos ainda estarem em curso. Tendo em vista que o tema demanda maior aprofundamento e, portanto, dada essas características optou-se por uma pesquisa qualitativa e exploratória (CRESWELL, 2003). As pesquisas exploratórias são recomendadas nos casos de necessidade de ampliação do conhecimento sobre o tema, notadamente, nos casos de temas ou fenômenos novos, uma vez que permite ao pesquisador ideias novas, ou novas reflexões sobre o tema. Já Bento; Ferreira, (1983) enxergam a pesquisa exploratória como o primeiro degrau em uma escada de informações, constituindo o passo inicial de um projeto de pesquisa.

Esta pesquisa busca explorar e ampliar a compreensão sobre as transformações recentes no setor audiovisual sobre um prisma da revisão da literatura, notadamente a gestão de tecnologias emergente, os ecossistemas e as plataformas de negócios.

E também tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre o tema e obter informações sobre os acontecimentos mais recentes, foram realizadas entrevistas em profundidade. As entrevistas com executivos do ecossistema do conteúdo audiovisual objetivaram também obter uma visão mais profunda do estudo (AAKER et al., 2001).

#### **3.2 COLETA DE DADOS E SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

Entre julho e novembro de 2017, foram entrevistados os principais executivos de algumas das maiores empresas nacionais e estrangeiras atuantes na indústria audiovisual no Brasil. Ao todo, 15 profissionais de 13 empresas e instituições privadas e públicas participaram de entrevistas em profundidade com duração média de uma hora.

Forma procuradas empresas de pequeno, médio e grande porte, com atuação em nível nacional e algumas delas internacional. Ao todo foram enviados 22 convites para as entrevistas, sendo que além das 15 entrevistas realizadas, cinco não retornaram com resposta e dois, apesar de terem aceito o convite, não tiveram disponibilidade de agenda no período das entrevistas. Foram entrevistados representantes dos segmentos da exibição, distribuição, produção, programação, plataforma de vídeo por demanda, agregador, investidor e setor público.

Um dos critérios de seleção foi a experiência do entrevistado: buscou-se profissionais que ocupassem cargos de presidente, direção, ou alta gerência em suas empresas e também possuíssem relevante experiência no setor. Em algumas empresas optou-se por entrevistar o responsável pela área de novos negócios, estratégia e/ou tecnologia e que preferencialmente possuíssem uma visão mais ampla dos modelos de negócios do setor e das transformações que estão em curso. A lista dos entrevistados com informações sobre o cargo e o setor encontra-se abaixo na Tabela 1.

**Tabela 1: Lista dos Entrevistados por cargo e setor**

Entrevistado	Empresa	Cargo	Setor
1	1	Diretor	Produção
2	2	Diretor	Distribuição/Agregador
3	3	Sócio/CEO	Produção
4	4	Diretor	Setor público/Financiador
5	5	CEO	Exibição
6	6	Sócio/CEO	Produção
7	7	Diretor	Setor público/Financiador

8	8	N/A	Vídeo por Demanda
9	9	CEO	Produção
10	7	Superintendente	Setor público/Financiador
11	10	Gerente	Programador
12	11	CEO	Financiador
13	7	Superintendente	Setor público/Financiador
14	12	Gerente	Programador
15	13	CEO	Distribuição/Agregador

Fonte: Elaborado pelo autor

A coleta principal de dados primários foi realizada por meio das entrevistas mencionadas acima, com a utilização de um roteiro semiestruturado<sup>13</sup> (AAKER et al., 2001). adequado ao objetivo de se captar as motivações e percepções dos entrevistados em relação ao tópico estudado (MALHOTRA, 2012).

Esse formato semiestruturado permite que novos assuntos pertinentes ao estudo apareçam naturalmente ao longo da entrevista, tornando a pesquisa mais interessante (PATTON, 2002). Segundo Haguette, (2003), entrevistas são um procedimento de interação social por meio do qual o pesquisador obtém informações relevantes dos respondentes.

As entrevistas foram gravadas com a autorização de todos os participantes, totalizando mais de 16 horas e cerca de 350 páginas de transcrições. A gravação permite ao pesquisador concentrar-se somente nas entrevistas ao não ter que se preocupar com anotações e também, por meio da transcrição, uma análise muito mais precisa (WALSHAM, 1995).

Já nas últimas entrevistas foi possível perceber certa similaridade nas respostas dos entrevistados com poucas contribuições realmente novas para a pesquisa. Desta forma, diante de uma possível saturação foi feita a opção por não ampliar mais o número de entrevistados. Esta decisão se apoia nas recomendações de (YIN, 2006). Eisenhardt (1989) também alega que as entrevistas devem cessar quando há saturação teórica e sugere como referência o número de quatro a dez entrevistas, no entanto devido ao tamanho do ecossistema do conteúdo audiovisual e

<sup>13</sup> O roteiro encontra-se no Anexo I.

pelo fato da pesquisa ter buscado diversificar os segmentos de atuação dos entrevistados, este número foi ampliado.

### **3.3 ANÁLISE DE DADOS**

Em uma pesquisa qualitativa, a etapa de análise de dados é uma das mais importantes. Consiste em tratar adequadamente os dados e interpretá-los. Miles; Huberman, (1984) sugerem quatro passos a serem seguidos: A transcrição das entrevistas, a sistematização e redução dos dados, a criação dos elementos visuais para apresentação dos dados e a verificação e conclusão dos dados.

Adicionalmente, como recomendado por Yin, (2006), outras fontes secundárias, como pesquisas de mercado, relatórios e artigos contribuíram para a elaboração do roteiro de entrevista, como também para triangular, complementar e ampliar os dados produzidos pelos depoimentos e as interpretações decorrentes deles.

Seguindo as melhores práticas, as entrevistas foram transcritas e revisadas. O material foi agrupado por autor e por grandes temas partir do observado na revisão da literatura, do conteúdo das entrevistas e dos objetivos desta pesquisa (conforme será detalhado no próximo capítulo). Após a sistematização foi feita a redução e análise dos dados.

## **4 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA**

Para esta pesquisa foram entrevistados executivos dos segmentos de produção, exibição, distribuição, programação, plataformas de vídeo por demanda, instituições governamentais e investidores especializados no setor. As mais de 350 páginas de entrevistas foram agrupadas em temas relacionados com os objetivos deste trabalho. Foram destacadas as repostas mais recorrentes, relevantes e também pontos de divergência entre os entrevistados e entre a literatura e os entrevistados. As respostas foram analisadas em consonância com o contexto narrado nessa dissertação e também com os grandes marcos da revisão da literatura.

Os resultados foram agrupados em grandes temas a partir do observado na revisão da literatura, do conteúdo das entrevistas e dos objetivos desta pesquisa. Foram definidos quatro temas: 1) As grandes transformações; 2) As principais tendências e incertezas associadas as transformações no ecossistema do audiovisual; 3) O dilema dos incumbentes; 4) A regulação do vídeo por demanda no Brasil.

### **4.1 AS GRANDES TRANSFORMAÇÕES**

Ponto de destaque e convergência entre os entrevistados foram as mudanças no comportamento do consumidor: maior flexibilidade com o vídeo por demanda ao poder escolher a hora e o local para assistir ao seu conteúdo favorito. Essa visão dos entrevistados diante das mudanças foi corroborada por Gimpel (2015), Gubbins, (2014) e Baccarne (2013) em seus respectivos estudos. O consumo de conteúdo audiovisual passou a ser mais individualizado, jovens costumam consumir vídeos no celular ou computador em seus quartos, passando cada vez mais horas navegando nas redes sociais como Facebook, WhatsApp e YouTube.

O que chama mais a atenção é realmente como o usuário passa a se relacionar com o conteúdo. A questão de você não precisar ter mais uma grade de programação onde você fica amarrado ao desejo de um programador que diz exatamente a hora que você vai assistir aquele conteúdo, o dia, local, você tem que estar na sua casa em frente à televisão etc. – Entrevistado #11.

A coisa mais difícil de você conseguir hoje é a atenção das pessoas. E a atenção das pessoas por um tempo prolongado e focado é mais difícil ainda. Eu brinco dizendo que dependendo do Millenium que você põe na sala de cinema, parece um castigo. Ficar no escuro, desligar seu celular, prestar atenção e ficar quieto é tudo o que ele não faz. – Entrevistado #2.

Segundo apurado nas entrevistas, a fragmentação da audiência e da atenção dos consumidores está alterando o perfil das obras produzidas, o tipo de lançamento ou de exibição e os investimentos publicitários, corroborando a visão sobre as tendências mais relevantes apontadas por Sarma et al. (2017). Em relação ao perfil das produções e dos lançamentos, vários entrevistados destacaram a concentração dos filmes em grandes blockbusters ou o prolongamento das franquias com lançamentos cada vez maiores e mais caros nas salas de cinema. No caso das séries, com a tendência de os canais irem para a venda direta ao consumidor, sem a proteção que o pacote da operadora oferece, a necessidade de ter um conteúdo muito atrativo aumenta ainda mais.

Esse caminho do 8 ou 80 no cinema permanece. A ampla dominância dos filmes blockbusters e cada vez maior disseminação e presença de filmes de forma alternativa ainda nas salas de cinema, se chegar a ir na sala de cinema. – Entrevistado #2

Hoje o que a gente pode observar no consumo não linear que é um jogo de blockbuster. Enquanto no jogo do linear você tem muito conteúdo médio e ruim para ocupar espaços na grade. A tendência é não ter mais espaço para esses conteúdos no não linear. – Entrevistado #11

As transformações reforçam a concentração do mesmo perfil das obras em salas de cinemas e ampliam as dificuldades de filmes pequenos e médios de ficção e documentários conseguirem ser bem distribuídos e obterem sucesso no circuito exibidor. Os entrevistados apontaram um diagnóstico relativo a concentração dos lançamentos em cinema próximo ao colocado por Sarma (2017).

Filme médio, documentário, no cinema? Esquece, até porque não vai ter espaço no cinema. – Entrevistado #5.

O streaming, qual é a consequência dele hoje? Ele mata todos os filmes médios. Então, num país determinado que não os EUA, um filme de língua inglesa, americano, um filme médio, morreu; ninguém vai pagar mesmo para ver um filme. Tem a segurança, sair à noite, shopping, tem muita coisa. Um filme médio você assiste no Now, na Netflix dois meses depois, ninguém vai pagar a mais – Entrevistado #12.

Outro tema amplamente citado por diversos entrevistados foi a mudança no padrão das janelas de exibição, isto é, na prática da indústria de respeitar intervalos mínimos de tempo de exibição das obras entre as diferentes janelas, tais como cinemas, TVOD, Premium Pay TV (ou SVOD), Pay TV e TV aberta. Os executivos citaram como uma transformação em curso a redução desses intervalos e em alguns casos a alteração da sequência clássica de exploração comercial da obra, por alguns serviços de vídeo por demanda<sup>14</sup>. Isto aparece como uma preocupação para os entrevistados, uma vez que pode significar perda de receita potencial para as obras ao não circularem por diferentes janelas.

Então essa janela de distribuição quer seja SVOD, TVOD, seja lá o que for, o ambiente da rede, da internet é uma revolução que a gente na verdade ainda não sabe onde vai chegar porque as possibilidades são infinitas. O que a gente tem é que pensar como diminuir o impacto disso nas janelas tradicionais porque não me interessa acabar com o cinema e não vai acabar, não me interessa acabar com a televisão e não vai acabar. – Entrevistado #9

Alguns entrevistados estão otimistas em relação às transformações decorrentes do crescimento dos serviços de SVOD: acreditam que os produtores independentes irão se fortalecer, pois passarão a ter mais uma janela de comercialização, a ter concorrência real pela primeira vez no Brasil (aumentando o valor de venda de suas obras), oportunidades de usar a escala global das plataformas para ganhar visibilidade e, conseqüentemente, melhores possibilidades de vender suas obras e também de obter novas fontes de financiamento e parcerias.

---

<sup>14</sup> Em maio de 2017 no festival de cinema de Cannes, a Netflix foi duramente criticada por não lançar seus dois filmes presentes no festival nos cinemas e sim diretamente na plataforma. As regras então foram alteradas e a partir de 2018 será obrigatória para os filmes em competição no festival a estreia em salas de cinema franceses. Disponível em : <<https://oglobo.globo.com/cultura/filmes/festival-de-cannes-muda-regras-apos-polemica-com-filmes-da-netflix-21319435>> e <<https://www.nytimes.com/2017/05/16/movies/why-the-netflix-cannes-clash-couldnt-be-avoided.html>>. Acessados: em 03/02/2018.

Passamos a ter sobretudo aqui no Brasil um mercado efetivo de licenciamento de produto para uma segunda janela que antes você não tinha, esse mercado você não tinha preço [...] com o VOD disputando esse mercado aí dessa segunda janela, você teve um aumento do valor do produto claramente. – Entrevistado #7

Para os catálogos, filme pronto, a Netflix paga muito melhor do que pagava o canal Brasil, o Telecine para catálogo. Então, naturalmente ele já subiu o preço dos catálogos. – Entrevistado #1

Foi também destacado por três entrevistados como uma transformação relevante a mudança do controle do capital das empresas do setor para empresas de telecom e de gigantes da tecnologia, ambos buscando ampliar a escala dos seus negócios. Esse movimento pode ser analisado à luz dos ensinamentos de Eisenmann et al. (2006). Boa parte dos novos atores atua como plataformas, com modelos de negócios diversificados e maior flexibilidade em relação à estratégia de precificação, conforme foi observado no Capítulo 2. O negócio do conteúdo digital costuma proporcionar retornos de escala positivo graças ao baixo custo marginal da cópia adicional e as empresas buscam os “efeitos de rede” para ampliar sua base de clientes e aumentar o valor e o poder da plataforma.

Teremos cada vez mais plataformas de outros grupos, principalmente telecom. Telecom vai invadir o mundo, não vai ter jeito. Esses grupos são 100 vezes mais do que os estúdios americanos. Não é que é maior, é 100 vezes, AT&T, Verizon, esses caras são 100 vezes maiores. – Entrevistado #3

Essa mudança de capital muda a forma de visão do negócio. Esse é um dos primeiros aspectos que eu vejo. A outra é eliminação de pequenos agentes, pequenos, médios e grandes players, ou seja, só sobram megaplayers. – Entrevistado #5

## **4.2 AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS E INCERTEZAS ASSOCIADAS AS TRANSFORMAÇÕES NO ECOSISTEMA DO AUDIOVISUAL**

As transformações em curso no ecossistema do audiovisual estão relacionadas a uma série de fatores conforme analisamos ao longo deste trabalho..

A entrada de novas empresas como as plataformas de SVOD no Brasil, conforme foi observado nas entrevistas, é uma tendência importante e significou uma nova janela e uma fonte extra de receita para os detentores de obras já exploradas ou já negociadas em outras janelas. A competição que, segundo alguns entrevistados, praticamente não existia passou a ampliar o valor das obras. Significou também mais possibilidades de parcerias e produção de novos conteúdos premium exclusivos para as plataformas: Como exemplo, a Globoplay já lançou séries exclusivas na sua plataforma produzidas pelas produtoras O2 (Treze Dias Longe do Sol) e Conspiração (Sob Pressão), Gullane e Spray Filmes (Carcereiros), e a Netflix já contratou quatro séries com as produtoras Boutique Filmes (3%), Pródigo (Coisa mais linda), Zazen (O Mecanismo) e Losbragas (Samantha!).

O VOD da Netflix no caso faz com que o seu conteúdo viaje de outra maneira, então assim, você consegue achar o seu público em outros lugares, não só no Brasil. – Entrevistado #6

Em relação às oportunidades, acho que a primeira coisa que a gente deveria festejar é que são mais compradores e mais compradores fazem com que [...] No caso de filmes, a segunda janela passa a tomar valor, vai ser a primeira vez que vai ter uma concorrência real sobre a compra de segunda janela, pode ser aberta, paga ou VOD. Nunca houve essa concorrência. – Entrevistado #8

Com as transformações no mercado publicitário e a crescente atração de marcas e audiência pelo YouTube, estão surgindo novas opções de parcerias e financiamento das obras. O crescimento do YouTube foi apontado por alguns entrevistados como uma tendência e representa oportunidades de veiculação de obras de catálogo, ou para exibição de obras criadas exclusivamente para a plataforma.

Então o vídeo on demand ao mesmo tempo que ele, para os (premiums) e para os originals, falando de Netflix, Amazon, HBO, esses modelos maiores, a própria Globo e tal, acaba sendo um funil como sempre foi qualquer funil para você chegar ali, só que hoje aqui embaixo você tem uma plataforma muito maior (YouTube) para você conseguir entrar e aparecer. Se você consegue entrar e aparecer e não só achar quem é teu público e poder ter o link da marca, o cara já entra falando com a marca. – Entrevistado #7

O YouTube hoje como veículo seria o 2º maior em audiência e ele tem em torno dele 3% do bolo publicitário brasileiro. É evidente que vai crescer muito o investimento em publicidade no YouTube. – Entrevistado #2

Corroborando as tendências apontadas por Doran, (2016), entrevistados destacaram como um campo ainda livre para ser mais bem explorado os conteúdos voltados para consumo nos celulares. Os aplicativos do YouTube, do Facebook, da Netflix são extremamente populares no Brasil, tanto em número de usuários quanto em termos de quantidade de horas diárias de uso. Mesmo hoje, com pequena oferta de obras e serviços feitos originalmente para o celular o consumo de vídeos em plataformas mobile já é enorme. O brasileiro é considerado um *heavy user* de celular, muito habituado a ver tudo na telinha, de acordo com os especialistas.

Acho que por enquanto não está sendo bem explorado é tudo o que passa através do celular, no celular tem muito pouca coisa hoje de relevante em termos de série, esporte, informação [...] Acho que o celular é uma grande ferramenta porque o dono da linha, a telefonia, sabe o gosto teu, muito mais do que qualquer um. Então eu acho que pode ser (acertado) muito bem e trazer marcas. Trazer um mundo de mídias dentro e mais dinheiro. – Entrevistado #12

Hoje tem webseries que são formatos de 5, 6 minutos que estão aprendendo a fazer. Estou fazendo já duas webseries aqui na produtora só para passar em mobile, não vai para a televisão, então são 5, 6 minutos, é livre, ele fala 'cria o que você acha que tem que criar', só que tem que ser tempo curto porque é para assistir na hora que ele está no ônibus, na espera de uma sala médica. – Entrevistado #3

Diversidade do tipo de conteúdo foi apontada como uma tendência e uma oportunidade para os produtores brasileiros como algo que deverá ser demandado nos próximos anos, seja pelos serviços de vídeo por demanda. Hoje, os principais agentes do mercado oferecem basicamente filmes e séries, no entanto boa parte da programação dos canais abertos e da TV paga tem como base obras de variedades, formatos, jornalismo, esporte e auditório e muitas feitas localmente. Os serviços de SVOD deverão ampliar os licenciamentos de conteúdo para obras desses gêneros caso desejem expandir sua base e atrair os públicos de todas as classes.

Acho que nem todo mundo vê só série e filme. Falando do linear hoje, acho muito difícil série e filme não migrar massivamente para o não linear. Porém temos que ver isso, tem muita gente que vê televisão e só vê novela e jornal. Vê a programação da Globo, o que disso realmente é série e filme? Se você for ver, tira entretenimento, esporte e auditório da Globo, tem um pedaço de audiência; isso na minha opinião pode continuar... não faz tanta diferença. Você vê que, por exemplo, Netflix está tentando fazer auditório já, está tentando ir nesse nicho aqui, mas, por exemplo, nenhum OTT faz non-scripted de verdade. – Entrevistado #8

Todo mundo começa na mesma ponta, que são as pessoas que têm mais renda disponível, que são as primeiras a assinarem, e qual é o desafio depois? Entrar mais embaixo, expandir a base. Para entrar mais embaixo talvez tenha que ter outro tipo de conteúdo ou talvez tenha que ter mais conteúdo nacional, local. – Entrevistado #8

Conforme visto em Doyle (2016) e destacado por entrevistados, existem incertezas em relação a redução temporal e/ou “pulo” de janelas de exibição, que caso ocorra pode reduzir as receitas futuras das obras. Alterar os intervalos tradicionais pode ser interessante para as empresas de vídeo por demanda e alguns produtores que lograrem realizar uma venda exclusiva por um valor elevado, porém na maioria dos casos pode reduzir o potencial de receitas nas salas de cinema e nos demais segmentos que deixaram de receber a obra, ou receberam sem o intervalo temporal de exclusividade necessário para explorar adequadamente a obra e assim também poderá reduzir o faturamento total da indústria.

Aquela estrutura que teve anos que você tinha as janelas definidas, em que você tinha o cinema, depois como segunda janela o vídeo VHS, depois DVD, depois Blue Ray e como terceira janela a TV aberta, vamos falar, a estrutura clássica dos anos 70, 80, essa estrutura que era modelo de negócio sustentável se desfez no setor do audiovisual como rapidamente se desfez no setor de música e outros setores – Entrevistado #4

Para exemplificar bem a questão das janelas nos casos onde a Netflix pagou para furar a janela, o distribuidor ganhou mais, obviamente muito mais naquela janela, mas no somatório de todas as janelas ele perdeu dinheiro, não foi tão rentável. [...]– Entrevistado #11

Novos modelos de negócios, especialmente o modelo de *originals* crescentemente adotado pela Netflix e Amazon, são para os entrevistados uma grande incerteza sobre o quanto poderia representar de risco para o setor como um todo e o quanto poderia ser uma oportunidade de um bom negócio para as partes diretamente envolvidas. O produtor independente ao assinar um contrato para produzir uma obra original e exclusiva para um serviço vídeo por demanda quase sempre abre mão do potencial de explorar aquela obra em outros segmentos basicamente recebe um valor pela produção e uma remuneração fixa. No entanto pode ganhar expertise, credibilidade e visibilidade significativa e isso pode representar ganhos futuros, acesso a financiamento, internacionalização da produtora e novos trabalhos com outros parceiros.

Do ponto de vista da política pública de fomento ao audiovisual nacional, o modelo de originals trás uma incerteza relevante quanto há um possível retrocesso nas ações de fortalecimento do produtor independente. As ações de fomento e a regulação de direitos buscaram apoiar as produtoras a deixarem de ser prestadoras de serviço para passarem a ser criadoras e produtoras de propriedades intelectuais relevantes para que estas possam ser de fato livremente exploradas comercialmente.

Tem o modelo Netflix que é o modelo arrasa quarteirão. Você vende e acabou. Obvio que tem vários modelos dentro disso, mas o grande questionamento é esse: você vende para a Netflix. O mundo inteiro, uma janela única e acabou; você não vende mais para lugar nenhum. Acho ruim? Acho. – Entrevistado #9

Uma produtora que passe por um original seja HBO, Netflix ou Amazon daqui a pouco, acho que tem uma importância muito grande essa capacitação de você trabalhar um roteiro de verdade. O que é melhor para uma produtora, eu fico pensando, você fazer um conteúdo com, por exemplo, você tem 1 milhão de reais e ficar dono 100% dele e aquele conteúdo ficar meio mais ou menos e não vai viajar, ninguém vai ver no canal, sei que não é essa a discussão, ou você produzir um conteúdo de 20 milhões que você vai ter a estrutura, vai ter o jeito de fazer, vai poder capacitar, vai gerar 400 empregos. – Entrevistado #6

A possibilidade de mudanças na gestão fiscal do governo afetarem a disponibilização de recursos do fundo setorial do audiovisual (FSA) foi considerada uma incerta relevante por parte dos entrevistados:

A única incerteza do nosso modelo atual... É acabar o dinheiro. Governo novo, tem muita coisa que pode bagunçar. Senão a gente vai seguir, eu acho que a gente vai evoluir bastante, não tenho a menor dúvida. – Entrevistado #9

Eu acho que a questão é essa. Quer dizer, hoje temos um negócio que nem sei se existe em algum lugar do mundo, que é fundo setorial do audiovisual, sem ele não tem atividade. Então é uma indústria delicada porque, sem fundo setorial, não há vida. – Entrevistado #4

Foram apontadas por três entrevistados dúvidas quanto à capacidade e à qualidade das obras nacionais no novo ambiente de negócios que está emergindo.

A maior ameaça de longe é por conta do conteúdo... O mundo migrou, não é? Migrou da tecnologia e todo consumo é agora sob demanda. Por ser sob demanda você migrou um modelo que era o *push* para o *pull*, as pessoas precisam baixar o conteúdo, as pessoas já estão acostumadas, ou estão se acostumando ou estão acostumadas com outras coisas. Então neste segmento a maior ameaça é ele deixar de ser competitivo. Competitivo como atração, como ser incapaz de atrair audiência. – Entrevistado #15

Tem uma postura hoje em alguns canais ainda de cumprimento de cota, puxa, vamos produzir uma coisa barata porque a gente vai cumprir a cota. Esse é um risco que eu vejo, por exemplo, de cumprir a cota e daí lança, não dá resultado, fala 'o cara não leu o roteiro, não teve campanha de lançamento', então tem alguns grupos que eu acho que... É um risco da gente também às vezes pressionar muito por cotas, acho que as cotas são fundamentais [...] o que eu senti é que foi um movimento ao contrário, quando o cara precisa cumprir mais cotas ele faz conteúdos mais barato e que realmente não vão dar certo, acho que o potencial fica baixo. – Entrevistado #6

Alguns entrevistados apontaram tendências tecnológicas e de novos modelos de negócios, relacionados com o fortalecimento do vídeo por demanda, como o crescimento do conteúdo gerado pelo usuário (UGC) e os programadores virtuais (Virtual Service Providers – VSP) com suas ofertas mais flexíveis e enxutas (*skinny bundle*). Outros entrevistados destacaram mudanças tecnológicas que surgiram nos últimos anos e que poderão gerar um impacto relevante no audiovisual, como a realidade virtual e a realidade aumentada (VR/AR), o carro autodirigido e o blockchain.

Hoje inclusive a gente está trabalhando com ciclos bem pequenos de visão de futuro. Sem dúvida hoje para gente (uma tendência relevante de grande impacto) é a questão dos operadores virtuais, dos VSP, dos Virtual Service Provider, e a duração de vida do *set-top* box eu acho que são as coisas mais iminentes que a gente tem hoje pela frente. Qualquer coisa depois disso é mera especulação, é quase implantar chip no cérebro para você ter um entretenimento audiovisual. – Entrevistado #11

Vai continuar existindo o *bundle*. É isso o que quis dizer que Netflix está encapsulado. A Netflix já está dentro da Comcast, ela está lá no mobile, acabou de fechar com a TIM do Brasil, vai estar na Claro, na Vivo, vai estar dentro da assinatura. Então ele já vai entrar no *bundle*, porque de novo volto no exemplo da agregadora. O custo da cobrança para a Netflix (é elevado), o conteúdo dele... Vamos dizer que a importância da ruptura do stand alone e da relação direta do consumidor, ele foi para botar o pé na porta, falar "vocês não vão me convidar para essa festa? – Entrevistado #15

Esse player é o que pode estar mudando. Esse empacotador, eu não acredito que empresas menores consigam fazer esse *bundle* como é o caso do YouTube TV. O YouTube TV já vem com a tecnologia de interface, só ele tem, que é o de encontrar os vídeos, essa interface. Fora isso o que você vai ter são os operadores fazendo pacotes, fazendo *bundle*, no OTT: assine internet de R\$ 100 e leve Fox, Discovery e Spotify e por mais R\$ 10 você leva Netflix e por mais R\$ 18 você leva a Netflix, a HBO e o Telecine. Você tem dúvida de que isso vai acontecer? O fato desse cara (telecom) chegar a 80 milhões de clientes e poder fazer um único *billing* incluindo tudo, isso também dá uma vantagem para ele na no serviço adicionado a baixo custo, sempre vai ser vantagem o *bundle* partir do operador de telecom. – Entrevistado #15

A possibilidade de produção de conteúdo imersivo e interativo usando a realidade virtual ou aumentada foi citada com uma tendência por alguns entrevistados,

mas com uma ponta de dúvida e talvez com um potencial de impacto mais voltado aos games e às obras complementares ou derivadas da obra original.

As questões de virtual reality, realidade aumentada... estamos fazendo pouquíssima coisa. Até porque hoje não parece que é o mesmo tipo de entretenimento, parece ser um outro tipo de entretenimento muito ligado a videogame, com muita interatividade. E do ponto de vista de consumo passivo, a infraestrutura, mas a logística de equipamentos ainda não é trivial. Você não consegue botar aquele aparato todo e ficar parado 1 hora e meia no sofá assistindo. – Entrevistado #11

É uma coisa muito individual ou (melhor) como um instrumento para amplificar e dar visibilidade para as coisas que são menores, porque cada vez mais eu vou ter condições de fazer um VR, um AR, uma realidade aumentada com cada vez menos dinheiro e com recursos menores e estando na tela do celular na mão de todo mundo e fazer com que isso amplifique a experiência de qualquer coisa que seja [...] A Apple está estudando isso, Facebook estudando esse troço, BBC estudando esse negócio, então não só os programadores como os produtores de conteúdo, como as empresas de tecnologia. – Entrevistado #7

Uma tendência que foi citada por dois entrevistados de maneira bem assertiva foi o potencial do *blockchain* para criar soluções e novos modelos de negócios dentro do ecossistema do audiovisual.

O fluxo de royalties de um filme hoje é muito centralizado por conta da figura dos contratos, dos modelos dos contratos e das restrições de pagamento de moeda internacional, por exemplo. O blockchain pode resolver isso, posso num único contrato na largada, posso resolver todos os *upsides* até o direito de autor de não sei o que, se exibir vai R\$ 0,01 para não sei o que do autor na Coreia... Não preciso pagar direito de autor na Coreia porque o blockchain já paga o direito de autor diretamente no seu território. – Entrevistado #15

Dá para fazer uma plataforma tipo um YouTube, Netflix onde os donos são os próprios produtores de conteúdo que ganham por audiência própria. Tem um papel fundamental de acabar com esses monopólios, esses intermediários, inclusive o YouTube que vai lá e faz o que ele quiser e ganha bilhões e que repassa para o produtor uma coisa que a gente nem sabe como é calculada essa mídia programática. A partir do momento que eu tenho um ecossistema de conteúdo qualificado com audiência, as marcas vão querer anunciar da mesma forma que anunciavam e esse dinheiro ao invés de ser centralizado para uma empresa, vai ser distribuído por blockchain. – Entrevistado #3

Por último, o carro autodirigido foi citado como uma tendência com impactos em diferentes setores que poderá representar um novo mercado ou ampliar o potencial de consumo audiovisual e publicidade. Com o carro autodirigido as

peças vão ganhar de 1 até 2 horas por dia livres da obrigação de dirigir e vão estar confinadas lá dentro. Isso significa um segmento novo a ser explorado.

Isso é o fato que as pessoas agora consomem cada vez mais de maneira individualizada e na minha visão tem uma imensa revolução que ainda se prepara que é o dia que tiver um carro que dirige sozinho, as pessoas vão ter 1 hora e meia disponível a mais por dia. O que vai fazer a mais com esse tempo? O carro autodirigido é uma coisa que tem imensas consequências em termos de entretenimento. – Entrevistado #8

#### **4.5 O DILEMA DOS INCUMBENTES**

Foram analisadas ao longo do texto as diversas transformações que o ecossistema do audiovisual está vivendo. Nesse ambiente de instabilidade e mudanças advindas de tecnologias emergentes, as empresas incumbentes encontram-se pressionadas por diversos lados.

Os entrevistados apontaram uma série de dilemas que programadores, operadores de TV paga, canais de TV aberta, exibidores, estúdios de cinema e agências governamentais estão enfrentando e para os quais devem buscar soluções.

O circuito de salas de cinema enfrenta forte concorrência a partir dos serviços de vídeo por demanda que estão ofertando cada vez mais conteúdos e serviços de qualidade, comodidade e preço. Segundo um entrevistado, parte do nosso circuito ainda é composto por salas antigas e o serviço ao público é considerado pouco eficiente e de baixa qualidade.

Acho que no caso brasileiro, na questão de exibição tem muito, que a margem de lucro é absurda com um serviço de quinta categoria, principalmente circuito nacional é de quinta, ou seja, vai de barata a projeção e som horroroso, coisa inacreditável. Eu vejo, eu viajo uma vez por semana e visito um cinema nosso por semana, vou nos concorrentes e falo 'eu não acredito no que estou vendo', é inacreditável como se oferece um serviço desses. Eu vejo que no Brasil tem muito espaço para crescer, mas exige formação de público. – Entrevistado #5

Os entrevistados também comentaram diversas questões relativas aos desafios que as empresas de TV aberta e TV paga estão enfrentando, especialmente

os referentes à transição tecnológica e de modelos de negócios fruto da concorrência dos novos serviços de vídeo por demanda.

Quem vai sofrer bastante é a Globo com o conteúdo gratuito que é (o do) mais jovem que já passa tempo no YouTube e esse jovem que passa tempo no YouTube, essa molecada, ele não está vendo conteúdo estrangeiro. Ele está vendo conteúdo nacional. Esse conteúdo nacional, esses youtubers já geram audiência suficiente, mas eles ainda produzem com muito baixa qualidade. – Entrevistado #15

Hoje ainda que meio numa iniciativa stand alone de alguns programadores como HBO que fez alguma coisa, Fox Premium que também está fazendo, Telecine está fazendo com Telecine Play, mas eu acho que é um caminho (migrar para OTT) sem volta hoje como tendência de mercado [...] e o preço (de sair da TV paga para um serviço OTT) pode cair, mas as margens não necessariamente precisam ser menores. – Entrevistado #11

Para fazer frente aos serviços OTT como Netflix e Amazon, operadoras de TV paga e agentes como Google, Hulu e Sony lançaram serviços virtuais de empacotamento de canais, os VSP, ofertando pacotes com menos canais e por valores mais baratos que os oferecidos pelas operadoras de TV paga tradicionais – os chamados *skinny bundle*, conforme descrito no Capítulo 2.

Esses novos pacotes, com menos canais, buscam reter os assinantes dentro do mercado de TV paga. Entretanto, isso apresenta uma série de impactos para os programadores e produtores de conteúdo. Um dos principais impactos é relativo ao tipo de conteúdo demandado pelo canal, a qualidade e os investimentos associados à sua produção. Em um contexto no qual os grandes pacotes (*bundles*) passam a ser menos atrativos e perdem relevância, os novos pacotes ofertados nos *skinny bundle* dos operadores virtuais (VSP) e os conjunto de canais ofertados diretamente ao consumidor em serviços VOD stand alone (HBO GO, Telecine) passam a ter que brigar pelos corações e pelos bolsos dos consumidores diretamente, sem a proteção de uma oferta ‘empacotada’ pela operadora.

Aí você começa a entrar no modelo das empacotadoras (operadoras). Toma aqui 300 canais para você. [...] Então acho que essa estrutura é uma coisa velha, os caras, para poderem brigar com o VOD, esse modelo vai ter que acabar de alguma forma. O cara vai começar a vender a la carte e eu vou montar o meu pacote dentro da minha restrição orçamentária, do meu gosto. O que pode fazer com que um monte de canal acabe, mas meu amigo, se a mudança fez teu negócio acabar é porque teu negócio já tinha acabado e você não tinha imaginado que ia acabar. – Entrevistado #1

Isso impacta o tipo de conteúdo, que a passa a ter que ter maior apelo, e pode significar necessidade de mais investimentos e maior demanda por produção premium para as produtoras brasileiras ou também a morte de alguns canais de menor apelo para o público.

Os canais são grandes produtores de conteúdo. Por isso que eu disse que eu acho que os canais de televisão que não produzem conteúdo, que não têm uma marca forte, uma audiência forte, que não têm um posicionamento forte não têm vida. – Entrevistado #2

Agora, se você depende não só do seu conteúdo, mas também de um negócio, de alguém te cobrindo (colocando todos seus canais nos pacotes básicos), aí que te ajuda; você consegue cobrar de uma pessoa uma conta que o consumidor não gosta de pagar. Aí é que está. É a hora da reflexão. Essas empresas são empresas de conteúdo ou de TV a cabo? Se forem empresas de TV a cabo, como é a maioria, elas vão se dar mal. – Entrevistado #8

Na esfera pública, a Ancine, agência responsável por regular e fomentar as atividades ligadas ao audiovisual, e a principal fonte de financiamento para a produção de obras audiovisuais independentes no Brasil, o fundo setorial do audiovisual (FSA), também enfrentam desafios diante das mudanças em curso.

Então a agência está caminhando para ser uma agência para nos próximos anos ter uma feição mais fomentadora. A feição desse fomento particularmente me preocupa. Isso pode comprometer o futuro da própria agência no médio e longo prazos. – Entrevistado #13

Para mim o maior desafio da Ancine é de legitimidade. Ela precisa a todo momento se provar necessária. Há uma ideia cada vez mais crescente e isso eu percebo nas redes sociais. Eu percebo um debate ideológico de que o estado tem que ser funcional, eficiente, preciso, cirúrgico, não pode haver desperdício. – Entrevistado #10

Produtoras e programadoras estão buscando ações concretas para se tornarem relevantes e atrativas na transição de um modelo de negócios de venda direta ao consumidor, sem intermediários, ou seja, agora elas terão, segundo os entrevistados, que conquistar o consumidor. Então, o conteúdo e o serviço devem ser de excelência nessa oferta direta ao consumidor. Um dos dilemas é o conteúdo atualmente produzido ser mais voltado à prestação de serviços, voltado para ocupar espaços na grade, indo para produções mais sofisticadas e complexas, com orçamentos mais elevados. A busca por um grande sucesso e preferencialmente a

criação de uma marca, de uma propriedade intelectual que possa ser explorada em diferentes produtos e mídias. Isso gera também mais um grande desafio: o de financiar o conteúdo premium de grande apelo.

Se (a Netflix) tivesse feito uma serie ruim ao invés do House of Cards a coisa não teria acontecido. Você precisa de um conteúdo que vai te mostrar para onde você vai. Então sempre que as pessoas falam 'a Amazon vem aí e vai destruir a Netflix', cara, precisa de um hit ainda, a Amazon precisa criar... ou o Facebook, todo mundo precisa de um hit. – Entrevistado #6

Dentro de um *bundle* (pacote de canais) [...] o peso do hit ele é bem menor. Obviamente é diferente dos canais a lá carte, dos canais premium tipo Telecine, HBO. Daí não, no caso o hit é o que alavanca a venda. Mas os outros canais que estão dentro de um *bundle* a maioria da produção de conteúdo fomentado pela Ancine estaria dentro desses canais. – Entrevistado #11

Você naturalmente vai ter um caminho do linear para o não linear muito maior. Então você vai ter uma fronteira dos canais lineares virarem na verdade a Netflix de alguma forma, todo mundo buscando conteúdo de alto valor agregado, porque todo mundo vai precisar de ser o House of Cards e Game of Thrones. Acho que esse é um desafio para o mercado brasileiro porque hoje nossos orçamentos são totalmente limitados a, isso e aquilo, vide o artigo 3º, 3ºA que são 3 milhões a 22 anos, se fossem corrigidos hoje seriam 16 milhões pelo IPCA. – Entrevistado #1

#### **4.7 A REGULAÇÃO DO VÍDEO POR DEMANDA NO BRASIL**

Nos últimos anos, com o crescimento da relevância dos serviços de vídeo por demanda, o debate sobre a regulação desse serviço no Brasil e na Europa passaram a ter considerável importância na agenda dos órgãos reguladores, empresas e sociedade civil organizada. A Europa saiu na frente e definiu direitos e obrigações dos novos serviços. No Brasil ainda não há definições normativas sobre o tema. O debate tem sido pautado pelas questões relativas à Condecine, ou seja, um tributo federal que incide, entre outros fatos geradores, atualmente sobre cada obra comercializada e também sobre cada chip de celular no país; sobre o estabelecimento de cotas de conteúdo nacional, seja como um percentual dos catálogos ou como um destaque editorial, uma proeminência na primeira página dos serviços de streaming, ou a substituição das cotas por obrigações de investimentos em obras nacionais.

Ela (a regulação do VOD) é mais complexa porque não há um copy and paste da lei (12.485). É uma outra estrutura de mercado. Para a Condecine título<sup>15</sup>, não entendo que isso funcione, acredito que seja um negócio quase pacificado já. Se você pedir um valor fixo por título, o que vai acontecer é o cara oferecer menos títulos no Brasil. Cota por título, por quantidade de títulos acho que também vai ser uma coisa que o cara vai acabar recusando catálogo brasileiro. Não pode querer que o cara bote na primeira página um negócio de 1950 que ninguém quer ver. – Entrevistado #1

Obrigam que o cara bote o meu filme e não o House of Cards na primeira página? Quão eficiente a gente está sendo? Não sei, não consegui formar uma opinião com relação a isso, tendo a ser mais liberal, do tipo, conteúdo bom vai aparecer na frente. – Entrevistado #1

As opiniões convergem para uma regulação mais leve, com um mecanismo que obrigue investimentos mínimos, relativos ao faturamento ou remessa de valores para o exterior, tal qual o que já existe hoje no chamado artigo 39 da MP 2228/01. Os investimentos em coprodução substituiriam as cotas de catálogo e as obrigações de proeminência, assim seriam intervenções mais brandas na atividade econômica e mais simples operacionalmente para o governo. Em relação ao tributo incidir sobre cada título, a maioria acredita que a cobrança proporcional ao faturamento é algo mais justo e de menor impacto na atividade. Uma cobrança sob título poderia limitar muito o tamanho dos catálogos e, conseqüentemente, prejudicar o modelo de negócio dos serviços de vídeo por demanda.

Eu acho que a lei do cabo traz muitas inspirações. A cota de proeminência, eu não acho que não tenha que existir. Então com certeza a regulação de atividade com os impactos tributários nas esferas coerentes, com certeza uma contribuição para a atividade através de uma coisa ou similar com o artigo 39, ou uma coisa mais evoluída, e essa coisa da cota de tela eu tenho mais dificuldade. Aí sou muito liberal, é o seguinte, é a qualidade do que fizeram, são os outros investimentos em desenvolvimento, em roteiro, em educação superior, que vai gerar uma qualidade. – Entrevistado #4

A Condecine, entendo que é por faturamento porque título é complicado. Sobre cotas, embora eu ache que é legal, eu acho que é difícil a gente discutir isso porque o que está na mesa são interesses muito particulares. Seja da plataforma, seja do produtor, seja do diretor. Assim, quero filme brasileiro ali, mas eu arrisco dizer, e novamente eu arrisco mesmo, que ninguém está pensando no consumidor de fato. Porque cota de tempo, de horas não faz sentido, de catálogo menos ainda porque a Netflix no Brasil vai ter 20 mil títulos e aí (inviável né)? Qual forma que você vai fazer? E eu acho que faz sentido para investimento. – Entrevistado #9

---

<sup>15</sup> Tributo incidente sobre cada obra audiovisual registrada na ANCINE

Para um entrevistado, a regulação deveria seguir o caminho considerado bem-sucedido da “Lei do Cabo” (Lei 12.485) e dos novos regulamentos adotados por alguns países europeus e instituir a possibilidade de cotas, seja de catálogo e de proeminência. Deveria estabelecer também a possibilidade de obrigação de investimentos. Para esse entrevistado, seria importante dotar o agente regulador de diferentes instrumentos para construir o melhor conjunto de regras em negociação com os agentes regulados.

Você pode trocar cota por investimento, por exemplo, e não a Condecine. Você pode manejar de diferentes formas. Você pode tocar a proeminência por obrigação de investimento porque ele tendo investido ele vai querer colocar com uma visibilidade boa. – Entrevistado #13

A Condecine sob faturamento, percentual, como deveria ser também a Condecine nos outros casos. Seria mais justo do ponto de vista tributário. Deixar a opção é uma boa. Cotas para catálogo, acho que deveria ter também um percentual pequeno, mas deveria ter, porque eventualmente também poderia ser trocado. Proeminência também é importante. Enfim, tem essas questões todas aí que poderiam ser manejadas ou mais de uma e menos de outra. Cabe cota? Até que ponto cabe cota? Talvez caiba e um percentual pequeno. – Entrevistado #13

**Tabela 2:** Resumo das principais transformações, tendências, incertezas dilemas dos incumbentes e regulação do vídeo por demanda.

Item Pesquisado	Principais Acontecimentos
<b>Transformações</b>	Mudanças no comportamento do consumidor Fragmentação da audiência Mudanças nas janelas de exibição Mudança no capital controlador das empresas do setor
<b>Tendências</b>	Mobile será a maior plataforma digital. Maior quantidade de conteúdo gerado pelo próprio usuário. Lançamento em salas de cinema será cada vez mais concentrado em filme de grande porte Maior demanda por projetos de grande apelo e impacto junto ao público: A busca pelos hits.

<p><b>Incertezas</b></p>	<p>Mudanças na regulação.  Virtual Service Providers – programadores virtuais no Brasil.  Orçamento dos fundos públicos para o audiovisual.  Sobre os intervalos entre as janelas de exibição.  Se o modelo de originals pode significar um enfraquecimento do produtor independente brasileiro.  Sobre o impacto de novas tecnologias como a Realidade Virtual/Aumentada e o Blockchain.</p>
<p><b>Dilema dos Incumbentes</b></p>	<p>A busca por um grande sucesso e a criação de marcas  Melhorar a qualidade das salas de exibição  Empresas produtoras devem se profissionalizar  Desafios da transição tecnológica das empresas de Tv paga e aberta frente ao vídeo por demanda</p>
<p><b>Regulação do vídeo por demanda</b></p>	<p>Condecine percentual melhor que Condecine título  Cota de catálogo descartada pelos entrevistados, a de proeminência considerada boa apenas para alguns.  Obrigação de investimentos em coproduções em troca de isenção da Condecine remessa  Agente regulador precisa de diferentes instrumentos para construir o melhor conjunto de regras em negociação</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 O ECOSISTEMA E ANÁLISE DE CENÁRIOS

### 5.1 O ECOSISTEMA DO CONTEÚDO AUDIOVISUAL

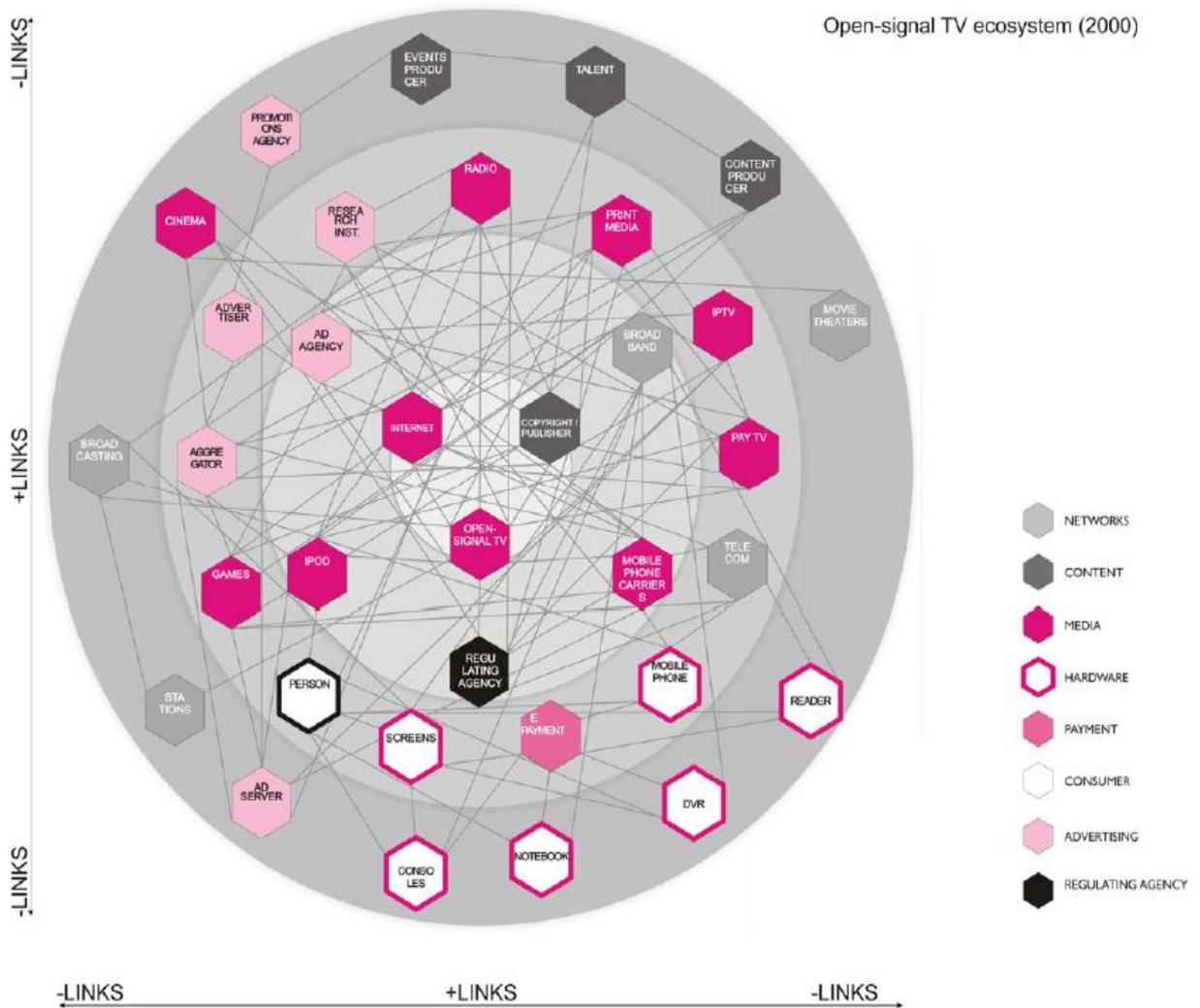
Delimitar com clareza as fronteiras nas indústrias está se tornando uma tarefa mais complexa. As cadeias de valor linear não são mais lineares, consumidores são também produtores e fornecedores de bens e serviços. No campo do audiovisual, o conteúdo que antes era produzido por grandes estúdios profissionais e era basicamente restrito a filmes e séries para cinema, TV e vídeo doméstico agora está sendo produzidos por jovens talentos, pequenas produtoras independentes, os grandes estúdios, empresas de tecnologia e pelos próprios usuários.

Nessa evolução, novos agentes passaram a ser relevantes nesse ecossistema, negócios e empresas deixaram de existir como o aluguel de DVD e a Blockbuster ou a película (filme) de 35mm e a Kodak. Os maiores estúdios perderam sua força e hegemonia, os canais de TV aberta perderam audiência e verbas de publicidade para as centenas de novos canais da TV paga. O que se observou é que a inovação vem de todo lugar do ecossistema e não apenas do seu competidor direto dentro do seu segmento específico de mercado.

Em virtude das características da dinâmica do ecossistema do audiovisual julga-se apropriada a análise estratégica do ponto de vista da teoria do ecossistema, já abordada no Capítulo 2 deste trabalho.

Para Iansiti e Levien (2004), é recomendado uma análise que vá além das fronteiras e do conceito de indústria. Atualmente, produzir um serviço requer um conjunto de fornecedores e interações que devem ser analisadas de modo conjunto, em um ecossistema de negócios que inclui competidores, clientes, provedores de tecnologia, bancos, agências do governo, empresas de mídia, entre outros (IANSITI & LEVIEN, 2004).

Analisando a evolução dos agentes do ecossistema, é possível perceber a mudança da composição com a entrada, principalmente, de empresas de tecnologia, redes sociais e telecom. No primeiro ecossistema (Figura 10) tem-se os principais agentes do ecossistema da TV aberta no Brasil no ano de 2000. O protagonismo, além das empresas de TV aberta, é dos detentores de direitos, agências de publicidade, empresas de internet, banda larga, agentes reguladores e empresas de telecom.



**Figura 10:** O ecossistema da TV aberta no Brasil em 2000.

Fonte: RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA (2011)

A Figura 11 representa o ecossistema do audiovisual em 2018. Os protagonistas agora são os usuários, as empresas de TV aberta e paga, empresas de telecomunicações, empresas de games e os novos agentes como, os gigantes da internet, os programadores virtuais (VSP) e os serviços de streaming. Estão presentes ainda os agentes tradicionais da produção e exibição de conteúdo audiovisual como os cinemas, distribuidores, os estúdios de produção e também agentes importantes como governo, agências de publicidade, anunciantes, bancos, empresas de hardware e os talentos.

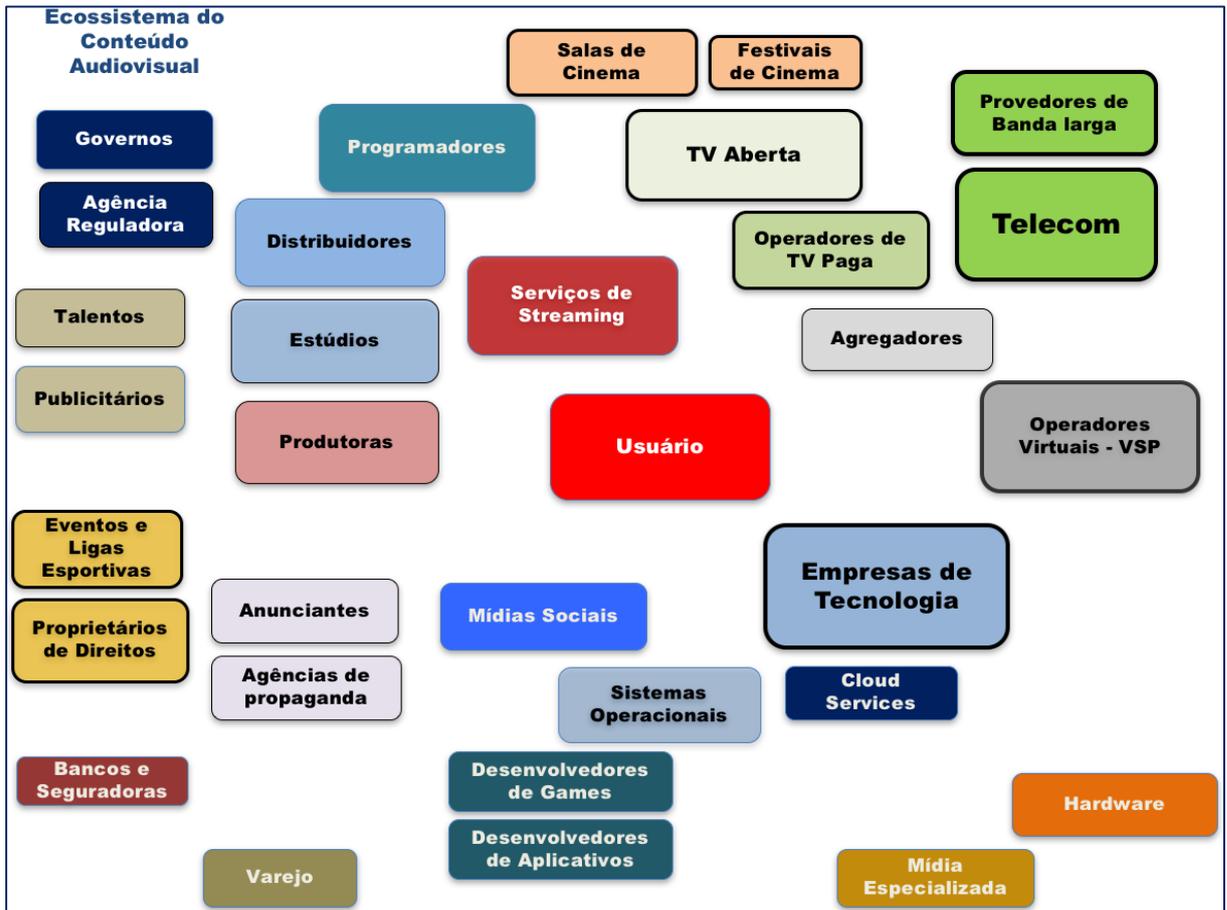


Figura 11: Ecosistema do conteúdo audiovisual em 2018.

Fonte: elaboração própria.

O novo protagonismo de empresas com maior poder de mercado que os tradicionais líderes de cada segmento do ecossistema do audiovisual traz sinais de alerta para os incumbentes e autoridades reguladores e de defesa da concorrência. As empresas de telecom e os gigantes da internet apresentam faturamento muito superior ao de programadores, estúdios de cinema e canais de TV aberta. Possuem também uma escala mais elevada, o que nesse setor se traduz em diluição de custo de produção, licenciamento e inovação.

Compreender bem essa nova dinâmica ajudará no planejamento e nas ações estratégicas e, segundo Moore (1996), poderá ajudar a melhorar a gestão do risco, na capacidade de adaptação e incorporação de novas tecnologias, e assim na velocidade da reação para a manutenção da liderança.

## **5.2 ANÁLISE DE CENÁRIOS**

Conforme analisado no Capítulo 2, a análise de cenários é uma ferramenta útil para ajudar no planejamento estratégico das empresas através do mapeamento das tendências e incertezas e a construção de cenários futuros possíveis. Para Schoemaker (1995), o planejamento por cenários simplifica a enorme quantidade de dados em um número bem reduzido de cenários. Trabalhar internamente os cenários, desenvolver as competências para lidar com os possíveis impactos e ser capaz de reagir com maior rapidez e flexibilidade (SCHOEMAKER, 1995).

O planejamento por cenários trabalha com múltiplas possibilidades, não apenas com uma única previsão de futuro, também não depende de dados e simulações complexas, ao contrário, baseia-se mais em aspectos subjetivos como entrevistas com especialistas de dentro e fora da firma (GARVIN; LEVESQUE, 2005; SCHOEMAKER, 1995).

Assim, utilizando as informações advindas da pesquisa teórica e dos entrevistados, foram identificadas as principais tendências e incertezas que poderão impactar o ecossistema do conteúdo audiovisual em um determinado período de tempo. Depois, quatro cenários plausíveis foram desenhados. Os cenários hipotéticos então foram detalhados e suas principais características descritas. (GARVIN; LEVESQUE, 2005; SCHOEMAKER, 1995).

As tendências mais recorrentes e de maior impacto foram selecionadas e analisadas. Das incertezas apontadas pelos entrevistados e presentes na literatura específica, foram selecionadas as duas mais citadas e de maior impacto potencial nos próximos anos, além de serem de grande abrangência e, assim, também representam outras incertezas correlacionadas.

### **5.2.1 AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS**

Foram selecionadas, com base nas entrevistas e revisão da literatura as algumas tendências relevantes para nos próximos 5 anos:

- Maior quantidade de conteúdo gerado pelo próprio usuário.
- Lançamento em salas de cinema será cada vez mais concentrado em filme de grande porte.
- Consolidação no controle do capital das empresas do setor.
- Maior demanda por projetos de grande apelo e impacto junto ao público: A busca pelos hits.

### **Maior quantidade de conteúdo gerado pelo próprio usuário**

O crescimento dos usuários e a elevada taxa de penetração do YouTube no Brasil – possui 98 milhões de usuários únicos mensais – uma penetração de 95% em relação a população com acesso a internet (MEIO E MENSAGEM, 2017) – é um retrato do crescimento da audiência dos conteúdos gerados pelos próprios usuários (UGC). Alguns entrevistados apontaram o UGC como uma forte tendência.

### **Lançamento em salas de cinema será cada vez mais concentrado em filme de grande porte**

Tanto os entrevistados quanto os dados da Ancine (2016) indicam um aumento na concentração e tamanho dos lançamentos no circuito exibidor, com poucos títulos ocupando cada vez mais salas. Alguns entrevistados foram categóricos ao afirmar que não há mais espaço para filmes pequenos, médios ou documentários nos cinemas. Isso poderá acarretar uma série de impactos nos desenhos das linhas de apoio ao setor, no desenvolvimento de alternativas e na própria reorganização da estrutura de produção no Brasil.

### **Consolidação no controle do capital das empresas do setor**

A consolidação no controle do capital das empresas do setor deve continuar, e talvez se replicada em nível local. Conforme foi analisado nesta dissertação, seja mediante dados referentes às negociações de fusões no período recente, seja por meio das informações obtidas com os entrevistados, o controle do capital das empresas relevantes seguirá indo para as mãos de grandes grupos de telecomunicações e tecnologia.

### **Maior demanda por projetos de grande apelo e impacto junto ao público**

Uma tendência recorrente nas entrevistas era sobre a mudança no perfil das produções e a necessidade das programadoras de criarem seus grandes sucessos, todos estão à procura do próximo Game of Thrones. Isso levará a uma maior demanda por projetos de grande apelo e impacto junto ao público, podendo gerar consequências em orçamentos, escala e modelo de financiamento das obras produzidas com recursos incentivados no Brasil.

### **5.3.2 AS GRANDES INCERTEZAS**

De acordo com a análise dos dados, do contexto, da revisão teórica e do conteúdo das entrevistas, foram selecionadas as incertezas com maior potencial de impacto nos próximos cinco anos. Dentre as seis listadas a seguir, regulação e modelos de oferta de conteúdo, foram consideradas as duas mais relevantes em virtude do grau de transformação no ecossistema caso venham a ocorrer.

- Mudanças na Regulação.
- Modelos de oferta do conteúdo audiovisual
- Relevância do vídeo sob demanda frente às mídias tradicionais.
- Intervalos das janelas de exibição.
- Virtual Service Providers – programadores virtuais no Brasil.
- Orçamento dos fundos públicos de financiamento ao audiovisual.

### **Regulação**

Regulação no contexto deste trabalho representa as ações dos poderes públicos que poderão afetar a dinâmica do ecossistema do conteúdo audiovisual. A regulação pode ser de cunho tributário, afetando custos, competitividade e ambiente concorrencial. Pode ser de defesa da concorrência e, assim, vetar as fusões já anunciadas e as futuras também. Pode ser administrativa, no que tange os títulos de

autorização ou proibição para oferta de novos serviços, a imposição de cotas de conteúdo nacional, de percentuais mínimos de investimento e de qualidade do serviço. A regulação pode alterar a correlação de forças ao legislar sobre propriedade cruzada de mídias, verticalização e a política de aquisição de direitos esportivos. Os intervalos das janelas também podem ser alvo de normatização ou de acordo mediado pela agência reguladora responsável pela audiovisual no Brasil. Por último, a regulação também pode modificar questões relativas à neutralidade da rede, gerando alto potencial no ecossistema.

### **Modelos de oferta do conteúdo audiovisual:**

Incertezas quanto ao modelo que será majoritário: O tradicional de oferta de conteúdo através de pacotes de canais (bundle) ou novos modelos com o conteúdo audiovisual ofertado diretamente ao consumidor de forma avulsa (stand alone).

O modelo tradicional de oferta de conteúdo audiovisual na Tv por assinatura é baseado na oferta de pacotes de canais pertencentes as programadoras através de operadoras de Tv paga (empacotadoras). Novos serviços de vídeo por demanda, como o Netflix e Amazon, passaram a oferecer conteúdo audiovisual diretamente ao público, sem a necessidade de assinar um pacote de canais através de uma operadora de Tv paga para ter acesso. Esse novo modelo tem obtido sucesso e está gerando mudanças nos modelos tradicionais. Nos últimos anos algumas programadoras como HBO e Showtime passaram a ofertar seus conteúdos diretamente ao público. Como foi visto nessa dissertação, em um contexto no qual os grandes pacotes (bundles) passam a ser menos atrativos e perdem relevância, os novos pacotes mais enxutos (os skinny bundle dos operadores virtuais (VSP)) e os conjunto de canais ofertados diretamente ao consumidor em serviços VOD avulsos como por exemplo HBO GO e Telecine, passam a ter que brigar pelos corações e pelos bolsos dos consumidores diretamente, sem a proteção de uma oferta 'empacotada' pela operadora. Isso impacta o tipo de conteúdo, que a passa a ter que ter maior apelo, e pode significar necessidade de mais investimentos e maior demanda por produção premium para as produtoras brasileiras ou também a morte de alguns canais de menor apelo para o público.

## **Relevância do vídeo sob demanda frente às mídias tradicionais**

A migração do modelo de Tv tradicional (linear) para o modelo de vídeo sob demanda (não linear) significa um conjunto de tendências e algumas incertezas que podem alterar o modelo preponderante do setor. Atualmente, a maior parte da audiência, da publicidade e das receitas com assinaturas e bilheteria estão nos segmentos tradicionais do cinema e televisão. A força do vídeo por demanda é de difícil questionamento, mas, entre os especialistas e nos artigos acadêmicos, existe muita incerteza sobre a velocidade dessa mudança e até que ponto o vídeo por demanda poderá ir. São muitos os fatores que poderão alterar a dinâmica do mercado e levar o modelo dominante para um lado ou outro, por exemplo: os modelos de negócios, preço, tecnologia, conveniência, qualidade do serviço, comportamento do consumidor, variedade da oferta de conteúdo, ofertas conjugadas de programação e outros serviços (pacotes e combos), expansão da banda larga, a presença ou não de programadores virtuais no mercado brasileiro e as receitas publicitárias.

Apesar do forte crescimento de serviços como a Netflix e da tendência de expansão do vídeo por demanda destacada neste trabalho, o faturamento da Tv paga nos EUA é superior aos U\$ 100 bilhões, contra os U\$ 25 bilhões de receitas com vídeos on-line e U\$ 11 bilhões de bilheteria em salas de cinema (S&P GLOBAL, 2017). Isso significa que a força e a penetração dos incumbentes lhe permitem oportunidade de reação estratégica e adaptação de seus produtos frente as ameaças dos novos entrantes. Como exemplo, a Comcast nos EUA, com sua plataforma *Xfinity*, oferece serviços de controle e automação da casa, além dos serviços de busca por conteúdo integrada, ou seja, dentro de todos os canais de TV paga, conteúdo gravado e OTT, como Netflix. Oferece também TV everywhere, cloud DVR e pacotes mais baratos e flexíveis (*skinny bundle*). Esse conjunto de soluções torna o produto mais próximo ao ofertado pelos OTT, dificultando antever quais serão os agentes que irão conquistar a maior parcela das receitas dentro desse ecossistema.

## **Intervalos das janelas de exibição**

Os intervalos mínimos entre os segmentos de exploração comercial, as chamadas janelas de exibição, conforme visto ao longo deste texto, estão se encurtando e cada vez mais ameaçada pelos serviços de vídeo por demanda de

acordo os entrevistados. No entanto, essa visão não é uma unanimidade entre os entrevistados, alguns apontam que dada a força dos grupos exibidores poucas mudanças devem acontecer no médio prazo. Isto a torna uma incerteza relevante, porém com menor potencial de impacto nos próximos 5 anos.

### **Virtual Service Providers – programadores virtuais no Brasil**

O crescimento dos programadores virtuais no mercado americano e a entrada deles no mercado brasileiro são incertezas importantes dado o impacto que o modelo que estes operadores virtuais representam. Nos EUA, YouTube e AT&T estão por trás desses serviços com uma oferta mais barata que os pacotes tradicionais de TV paga. Apesar do forte crescimento nos últimos dois anos, analistas da SNL KAGAN (S&P GLOBAL, 2017) ainda têm dúvidas se o pacote com apenas 30 ou 40 canais atenderá de maneira satisfatória os consumidores. Os operadores virtuais ainda não estão presentes no Brasil, e, se a partir do momento que passarem a operar no país a curva de crescimento dos EUA se repetir por aqui, será necessário mais do que 5 anos para ganharem uma fatia de mercado que seja capaz de causar impacto significativo no ecossistema.

### **Orçamento dos fundos públicos de financiamento ao audiovisual**

Os fundos públicos de financiamento ao audiovisual, especialmente o FSA, constituem a principal fonte de financiamento de filmes e séries independentes nacionais. Com a possibilidade de mudança de orientação em relação à política pública do audiovisual e a chamada crise fiscal do governo federal amplamente debatida pela imprensa nos anos 2016 e 2017, existe forte incerteza para alguns entrevistados quanto à manutenção dos atuais orçamentos disponíveis ao setor. Uma redução significativa no orçamento do FSA implicaria uma diminuição das produções de conteúdo audiovisual brasileiro independente nos dois ou três anos subsequentes até que a indústria encontre outras fontes de financiamento privadas, os bancos comerciais desenvolvam produtos de crédito voltados para o setor e a atividade de produção independente volte a crescer. Caso essas novas fontes de financiamento não sejam desenvolvidas, provavelmente, ocorrerá um retorno ao padrão de produção de 5 anos atrás, com menos filmes e menor diversidade nas telas.

### 5.3.3 CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS

Definidas as tendências e as incertezas críticas, foram construídos quatro cenários em uma matriz 2 x 2 (Figura 12) a partir do cruzamento das incertezas: regulação e modelo de oferta de conteúdo (no sentido de maior ou menor oferta de conteúdo audiovisual avulsa – stand alone). O motivo para a escolha de dessas incertezas para a composição dos cenários foi o fato de representarem incertezas relevantes, com grande potencial de transformação, inclusive no curto prazo, ou seja, podem ocorrer alterações regulatórias de alto impacto já no curto prazo e também podem ocorrer uma alteração nos modelos vigentes em um período curto de tempo.

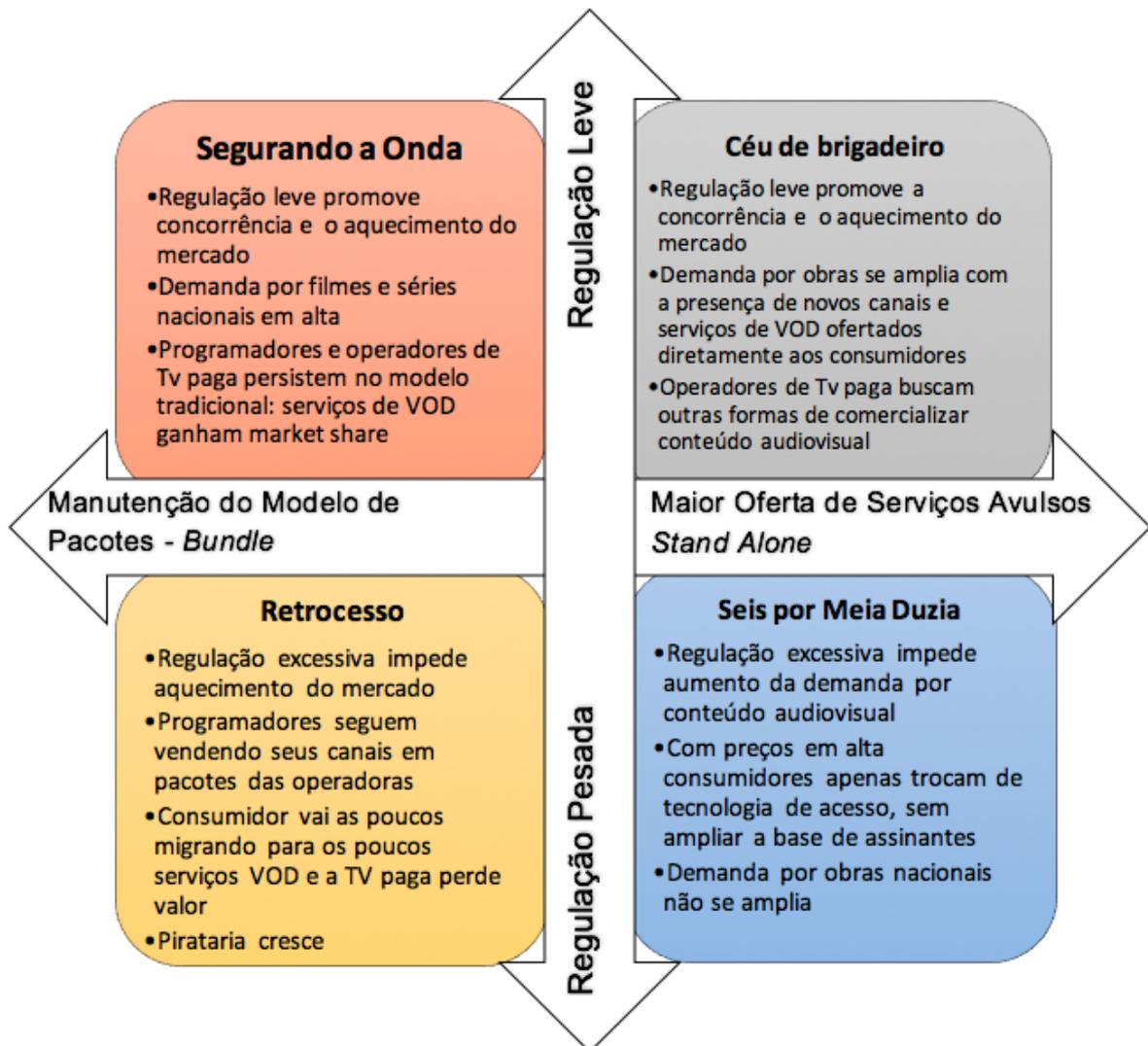


Figura 12: Cenários para o audiovisual brasileiro. Fonte: elaboração própria

## Cenário 1: Céu de Brigadeiro

Este cenário representa os extremos de regulação leve e elevado nível de oferta de serviços de conteúdo audiovisual de forma avulsa. Pouca regulação pode significar uma menor intervenção do estado na atividade, menos impostos e menos cotas. Mais canais e serviços *stand alone* significam um conjunto de impactos tais como: maior flexibilidade de escolha e poder do consumidor, podendo assinar ou cancelar canais de forma mais simples, gerando maior instabilidade potencial nas bases de assinantes das programadoras; provável perda de assinantes para canais de menor apelo que eram comercializados dentro dos pacotes de programação; demanda mais intensa por conteúdo premium e exclusivo, a lógica passa a ser *pull* e não mais *push*, isto é conteúdo tem que ser demandado e não “empurrado”.

Neste cenário, tem-se um “céu de brigadeiro” para atividade audiovisual brasileira. A entrada dos novos players no mercado de vídeo por demanda, uma regulação leve que estimula a competição e as obrigações de investimentos mínimos dos serviços de vídeo por demanda em produções nacionais, levou a um aumento da demanda por filmes e séries para essas empresas. Como estratégia de diferenciação e crescimento no Brasil, as empresas criaram uma carteira com dezenas de séries locais. O público tem respondido bem e a base de assinantes não para de aumentar. Os investimentos do governo na diversificação e regionalização da produção nos últimos anos renderam frutos e uma nova safra de talentos está fazendo sucesso e ajudando na percepção da melhoria da qualidade das obras nacionais. Com a presença crescente de canais sendo ofertados diretamente ao consumidor a competição e a qualidade dos serviços e obras aumentou e consequentemente o mercado se aqueceu. As produtoras estão se capitalizando, investindo e começando a testar novos modelos de negócios, começando a produzir filmes e séries diretamente para os serviços de VOD sem recursos públicos. O mercado aquecido e o sucesso das produções nacionais estimulam os programadores de TV paga e canais de TV aberta a ampliarem os licenciamentos de obras brasileiras de produção independente.

Neste cenário as programadoras que não foram bem-sucedidas na transição do modelo de negócios, tiveram dificuldade de manter a receita total pois não conseguiram cobrar individualmente por todos os canais que possuem, alguns canais

deixaram de existir e outros que buscaram outros modelos de receita, como oferta do conteúdo no Youtube em troca de receita publicitária.

## **Cenário 2: Trocando Seis por Meia Dúzia**

Neste cenário, o nível de regulação se torna muito elevado, com a atividade sendo pesadamente tributada. Serviços de streaming têm que pagar todos os tributos federais e também ISS e ICMS, Condecine na remessa e por cada título adquirido. A exigência de cotas como um percentual do catálogo limita o tamanho e o crescimento da oferta de títulos e, por conseguinte o sucesso dos serviços de vídeo por demanda no Brasil. Cotas de proeminência levam a saturação dos mesmos filmes e séries sendo oferecidos repetidamente para todos os clientes e a reclamações do público. Nesse contexto, com custos em alta, os preços das assinaturas não param de subir, o mercado não cresce mesmo com a presença de novos canais e serviços de vídeo por demanda ofertados diretamente ao consumidor. O consumidor apenas troca de tecnologia e modelo de serviço buscando maior flexibilidade e menor custo total.

A demanda por conteúdo brasileiro independente não se altera muito, reprimindo o potencial de expansão do mercado. Por outro lado, os investimentos em diversificação regional, formação de atores, desenvolvimento de roteiristas, treinamento de técnicos e maior capacidade de infraestrutura de produção e finalização de obras começa a surtir efeito, porém, com a demanda estável, o mercado fica com muita capacidade ociosa. Neste cenário as produtoras brasileiras tiveram que adaptar o seu modelo e tipo de produções para o estilo de conteúdo demandado pelas empresas de vídeo por demanda e ou canais ofertados de forma avulsa.

Algumas produtoras, buscando reduzir a capacidade ociosa, conseguem direcionar seus trabalhos para o mercado externo, aumentando o volume de coproduções internacionais e buscando negociar seus filmes e séries no mercado externo.

## **Cenário 3: Retrocesso**

O cenário três consiste na hipótese de redução do crescimento do setor, em virtude de uma regulação excessiva e manutenção do modelo vigente de conteúdo das programadoras de Tv paga sendo comercializado em pacotes de programação.

Os custos elevados refletem em preços mais altos e assim em mais pirataria e menos assinantes. O Estado estabelece tributos por todos os lados, cotas de títulos e visibilidade e carregamento de canais.

A tentativa de manter o modelo vigente leva os assinantes a migrar para os poucos serviços de vídeo por demanda comercializados diretamente ao consumidor.

Com a redução da demanda, as produtoras brasileiras reduzem suas atividades, demitem parte da equipe e seguram novos investimentos, retraindo a capacidade de produção. No médio prazo, isso afeta a percepção de qualidade das obras brasileiras, fechando as oportunidades para novas produções brasileiras nos serviços de vídeo por demanda e na grade da TV paga.

O perfil de encomenda dos canais de TV paga e vídeo por demanda não contribui muito, o foco segue em obras de baixo valor agregado para cumprir as elevadas cotas. Diante desse cenário, o público reclama da ausência de séries de grande apelo e da qualidade do conteúdo nacional e os serviços de vídeo por demanda resolvem rever sua estratégia de investimento, reduzindo o volume de conteúdo audiovisual nacional demandado.

#### **Cenário 4: Segurando a Onda**

Com pouca regulação e medidas de estímulos a concorrência a tendência de crescimento da atuação dos serviços de vídeo por demanda no Brasil aumenta. Mesmo com a manutenção de parte do modelo atual de venda por pacotes, o mercado se aquece com a maior concorrência, com os serviços stand alone ganhando Market share. Os novos agentes passam a comprar cada vez mais filmes e séries passando a ter um portfólio de dezenas de séries exclusivas cada, multiplicando o tamanho do mercado brasileiro de produção independente em várias vezes. Nossas produtoras e o governo não se planejaram de forma totalmente satisfatória e apenas poucas empresas estão aptas a entregar produções mais complexas de grande porte em prazos mais curtos. A disponibilidade de atores conhecidos do público, roteiristas de alta qualidade, estúdios de filmagens, empresas de pós-produção e técnicos experientes fica muito pressionada, os custos se elevam e os cronogramas ficam comprometidos.

A lógica dos novos serviços de VOD comercializados diretamente ao consumidor gerou uma mudança no perfil das produções brasileiras: passaram a ter orçamentos maiores e maior complexidade no desenvolvimento dos roteiros e personagens.

Algumas programadoras inovaram apenas na tecnologia adotada, comercializando seus canais via over the top apenas para a base de assinantes e através das operadoras. Os mais jovens e os consumidores mais sensíveis ao preço aceleraram o processo de cancelamento das assinaturas na Tv paga e migram para serviços de VOD mais baratos e flexíveis.

## 6 CONCLUSÃO

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste estudo eram explorar e entender as transformações no ecossistema do audiovisual, seus impactos, as tendências, incertezas, os desafios e as reações das empresas mediante entrevistas com executivos do ecossistema do audiovisual e também da revisão da literatura. Como se trata de uma pesquisa exploratória, objetivou-se ampliar o conhecimento sobre o tema e gerar insumos para pesquisas futuras, estratégias empresariais e informações para auxiliar as formulações das políticas públicas.

Foi visto que as transformações tecnológicas e os novos hábitos dos consumidores estão mudando as regras do jogo no mercado audiovisual. Novos agentes estão concorrendo pela atenção dos consumidores, buscando atrair e reter o maior número possível de usuários para suas plataformas. Netflix, Amazon, Alphabet/Google, Facebook e Apple apresentaram novos modelos de negócios, cada uma com uma lógica específica de rentabilização.

Essas mudanças estão alterando significativamente as estruturas da indústria audiovisual. Os modelos de janelas de exibição (*windowing*), de pacotes para canais de TV paga (*bundle*), de programação linear em grade estão sendo desafiados por esses novos modelos nos quais o consumidor escolhe qual serviço ou canal gostaria de assinar e assistir, qual conteúdo, em que local e aparelho e a hora que ele deseja, isso tudo por preços menores que os atualmente praticados

Analisando a literatura referente a estratégia e inovação, observou-se que há diversos exemplos de empresas e segmentos que demoraram muito para reagir a mudanças ou inovações disruptivas. Muitas empresas líderes em seus mercados têm mais dificuldades de apostar no novo e mudar seus produtos e modelos de negócios. Algumas delas tentam frear as inovações, buscando fechar o mercado, adquirir os competidores ou apenas ganhar tempo.

Mudanças significativas nos modelos de negócios representam novas oportunidades. Segundo Day et al., (2000) para as empresas estabelecidas, entender essas transformações e se mover em direção a essas oportunidades costuma ser mais difícil do que para as empresas que estão entrando agora nesse mercado.

Segundo os entrevistados, apenas recentemente, ou seja, quatro anos após a chegada da Netflix no Brasil é que os canais líderes de mercado estão lançando os seus serviços de vídeo por demanda para tentar conter o crescimento do número de assinantes da Netflix

Aplicando a teoria aos casos reais, foi analisado que, por causa dos “efeitos de rede”, a plataforma passa a ser valorizada pela quantidade de usuários em cada lado, ou seja, quanto mais consumidores um serviço de vídeo por demanda ou um canal de TV com receita baseada em publicidade tiver, maior será a sua capacidade de atrair anunciantes e ampliar suas receitas, melhorando a oferta de conteúdo e atraindo uma audiência ainda maior.

Empresas como Netflix estão expandindo seus mercados para o mundo inteiro em busca de mais assinantes, pois seus custos se concentram na produção e no licenciamento de conteúdo. Desse modo, cada novo usuário ajuda a dividir esses mesmos custos. Outro importante ponto da literatura que deve servir de alerta para empresas e governo é que os mercados que possuem efeitos significativos de rede costumam ser concentrados e dominados por poucas empresas. Não é por menos que o atual período é de forte consolidação em busca por ampliar a escala e poder de barganha dentro do ecossistema do conteúdo audiovisual.

A partir das entrevistas, buscou-se mapear e entender as tendências e incertezas, bem como os impactos e as consequências das transformações em curso, destacando as opiniões e os temas mais relevantes e/ou recorrentes.

Entre as principais mudanças, algumas estão concentradas nos modelos atuais de janelas de exibição, da rigidez da grade de programação linear e os pacotes pouco flexíveis da TV paga. Essas mudanças, nesses pilares do modelo atual, se devem ao fato de não privilegiarem o consumidor, ao contrário, buscam maximizar as receitas dos ofertantes. Os consumidores, na maioria dos casos, preferem ter mais liberdade de escolha, maior flexibilidade sobre como, onde e quando assistir ao conteúdo de sua preferência.

As mudanças nesses modelos de negócios que buscam focar e atender aos consumidores finais são um dos grandes diferenciais de serviços de SVOD como Netflix e Amazon Prime Video, pois passaram a oferecer maior liberdade a um preço menor do que os serviços tradicionais de TV paga e com mais simplicidade na maneira

de contratar e cancelar, pois não há necessidade de instalação de equipamento e tudo pode ser feito rapidamente e on-line. Esse modelo, segundo parte dos entrevistados e de pesquisas acadêmicas está em maior sintonia com o público mais jovem e os consumidores mais sensíveis ao preço.

No entanto, de acordo com os dados e as informações coletadas neste trabalho, não há uma definição sobre qual será modelo que terá a maior fatia das receitas nos próximos anos. As pesquisas citadas neste trabalho revelam que há uma série de motivos, que vão além do preço e da flexibilidade, que influencia as escolhas dos consumidores de conteúdo audiovisual.

A variedade e a qualidade da programação são um fator importante na decisão do consumidor, programas esportivos apresentam um apelo grande e ainda não estão amplamente presentes nos serviços de SVOD. Alguns especialistas afirmam que a programação em grade não vai acabar, sempre vai ter um público que não quer escolher toda hora, que prefere a curadoria do canal, que tem o hábito de deixar a TV ligada sempre que está em casa, mesmo que não esteja de fato prestando atenção.

Resumidamente, foi observado que as estratégias centrais das empresas de telecom e das empresas de tecnologia passam por atrair o cliente com os serviços vídeo para ampliar sua base de usuários ativos, fidelizar os consumidores e, assim, ampliar as receitas advindas de outros negócios que não o vídeo. No caso das empresas de telecom, vender banda larga e serviços de voz. Para as plataformas da tecnologia, o objetivo é o mesmo: ampliar a base de usuários ativos, reter e ganhar dinheiro com a publicidade, venda de hardware e software ou bens e serviços.

Por ultimo, foram selecionadas e destacadas algumas tendências apontadas pelos entrevistados no intuito de contribuir com os profissionais do setor com informações ao planejamento das atividades de empresas e governos dentro do ecossistema do audiovisual. Com o mesmo intuito foram mapeadas as incertezas e a partir da escolha de duas, elaborou-se quatro cenários hipotéticos com possíveis impactos relevantes sobre o ecossistema. Conhecer esses cenários pode ajudar no planejamento, reação e mitigação de ameaças, bem como pode representar oportunidades para aqueles que estiverem bem posicionados no caso venham a ocorrer.

## **6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Optou-se por realizar uma pesquisa exploratória e qualitativa por julgar-se a mais adequada aos objetivos iniciais do trabalho. No entanto, existem algumas limitações inerentes a essa escolha. Os entrevistados, desde que atendessem ao perfil desejado, conforme detalhado no Capítulo (3) foram selecionados em boa parte por razões de acessibilidade, todos residem no Rio de Janeiro ou em São Paulo. Apesar da diversidade de funções e setores de atuação, os segmentos governo e produção tiveram uma representação maior que os demais segmentos, o que pode levar a um viés nas conclusões.

Uma limitação importante, na mesma linha da anterior, é que os entrevistados são empresários ou gestores públicos. Esse fato limita a abrangência da visão sobre as transformações no ecossistema. Não foram entrevistados agentes importantes como os consumidores, os talentos artísticos e os desenvolvedores de tecnologia.

Outro ponto importante é a característica mais flexível e aberta dos roteiros semiestruturado, como a sequência e a quantidade de perguntas não foram iguais para todos os entrevistados, as respostas são às vezes difíceis de serem comparadas. Em relação às entrevistas também é possível considerar uma limitação a possibilidade de o entrevistador influenciar as respostas dos entrevistados e também de estes se confundirem com perguntas muito abrangentes (GIL, 2002).

Por fim, em razão das limitações da amostra, do caráter subjetivo das entrevistas qualitativas, da possibilidade de viés dos entrevistados e do entrevistador, os cenários elaborados nesta dissertação devem ser entendidos como fruto do momento, dos dados e das entrevistas realizadas no âmbito desta pesquisa.

## **6.5 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

A presente pesquisa buscou através de entrevistas qualitativas explorar um fenômeno recente, ainda em curso. As limitações decorrentes das escolhas desta pesquisa não permitiram que diversos aspectos relacionados as transformações estudadas pudessem ser pesquisados com maior profundidade. Adicionalmente os

insights desta pesquisa também nos permitem sugerir novos temas pertinentes ao objetivo desta dissertação. Portanto, são sugeridos alguns temas e abordagens que podem ser explorados em pesquisas futuras:

1. Estudos de caso focados em um dos incumbentes, líderes de mercado como Rede Globo ou Claro/NET.
2. Estudo de caso sobre serviços de vídeo por demanda como o Netflix, YouTube ou Amazon Prime Video.
3. Pesquisa sobre as mudanças nas janelas de exibição no Brasil e no mundo.
4. Pesquisa buscando mensurar o impacto que os filmes e séries de grande apelo (hits) exercem sobre a atração e a retenção de assinantes.
5. Pesquisa buscando medir qual o impacto que as produções locais exercem sobre a atração e a retenção de assinantes em alguns países selecionados.
6. Estudos sobre as mudanças no licenciamento dos eventos esportivos e impactos disso no ecossistema do audiovisual.
7. Pesquisa sobre jogos eletrônicos em plataformas de vídeo por demanda, especialmente o Twitch.
8. Estudos sobre os modelos de regulação da atividade audiovisual em países selecionados.
9. Pesquisa sobre o potencial de transformação do blockchain no ecossistema do audiovisual.
10. Estudos sobre os modelos de gestão de direitos de exploração comercial dos serviços de vídeo por demanda (licenciamento e originals) e os possíveis impactos na circulação das obras, o conceito de obra brasileira independente e o fortalecimento das produtoras brasileiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S.** Pesquisa de Marketing. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABREU, J. Nogueira, J.; Becker, V.; Cardoso, B.** Survey of Catch-up TV and other time-shift services: a comprehensive analysis and taxonomy of linear and nonlinear television. *Telecommunication Systems*, v. 64, n. 1, p. 57–74, 2017.
- ACKER, O.** The impact of digitization and the Internet on the creative industries in Europe. 2015.
- ALILOUPOUR, N. P.** Impact of Technology on the Entertainment Distribution Market: The Effects of Netflix and Hulu on Cable Revenue. p. 31, 2016.
- ANATEL.** Dados Telefonia Móvel. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/component/content/article?id=283>>. Acesso em: 9 fev. 2018.
- ANCINE.** Valor Adicionado na Economia. 2016.
- ANCINE.** Uma nova política para o audiovisual. 2017a.
- ANCINE.** Efeitos da crise econômica nos mercados de programação e de empacotamento da TV por Assinatura no Brasil. 2017b.
- ANCINE; ANATEL.** Aspectos econômicos e comerciais do serviço de acesso condicionado, 2017.
- BACCARNE, B.; EVENS, T.; SCHUURMAN, D.** The Television Struggle: an Assessment of Over-the-Top Television Evolutions in a Cable Dominant Market. *Communications & strategies*, v. 92, n. 4, p. 43–61, 2013.
- BENTO, A.; FERREIRA, M.** A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. *Revista de Administração Pública*, v. 174, n. 4, p. 4–39, 1983.
- BOX OFFICE MOJO.** Movie Box Office Results by Year, 1980-Present - Box Office Mojo. Disponível em: <<http://www.boxofficemojo.com/yearly/>>. Acesso em: 7 fev. 2018.
- CAKEBREAD, C.** Google and Facebook dominate the world of online advertising. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/google-and-facebook-dominate-the-world-of-online-advertising-charts-2017-12>>. Acesso em: 11 fev. 2018.
- CISCO.** Cisco Visual Networking Index : Forecast and, 2017.
- COMSCORE.** O Brasil digital do futuro. 2016.
- CRESWELL, J.** Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, SAGE, v. 2ed, p. 17, 2003.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.** Scanning the Periphery Scanning the Periphery. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 11, p. 135–148, 2005.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E.** Wharton on managing emerging technologies. [s.l.] Wiley, 2000.
- DIGITAL TV.** Global pay TV versus SVOD forecasts. 2017.

- DORAN, J. E. B.** The Evolution of Big Video Examining telco transformation video opportunities. 2016.
- DOYLE, G.** Digitization and Changing Windowing Strategies in the Television Industry: Negotiating New Windows on the World. *Television & New Media*, 2016.
- EISENHARDT, K.** Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- EISENMANN, T.** Winner-Take-All in Networked Markets. *Harvard Business School Cases*, n. setembro 2007, p. 1, 2007.
- EISENMANN, T.; PARKER, G.; ALSTYNE, M. W. VAN.** Strategies for Two- Sided Markets. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 10, p. 12, 2006.
- EMARKETER.** US Non-Pay TV Households, by Type, 2016-2021 - eMarketer. Disponível em: <<http://www.emarketer.com/Chart/US-Non-Pay-TV-Households-by-Type-2016-2021/209983>>. Acesso em: 7 fev. 2018.
- GARVIN, D. A; LEVESQUE, L. C.** Note on Scenario Planning. *Harvard Business School Cases*, v. 10, n. 1991, p. 1, 2005.
- GIMPEL, G.** The Future of Video Platforms: Key Questions Shaping the TV and Video Industry. *JMM International Journal on Media Management*, v. 17, n. 1, p. 25–46, 2015.
- GUBBINS, B. Y. M.** Audience in the Mind. *SAMPOMIDIA*. 2014
- HAGUETTE, T.** Metodologias Qualitativas na Sociologia. ed. VOZES. 2003
- HAX, A. C.; WILDE II, D. L.** Modelo Delta: Uma estrutura que alinha as atividades do dia-a-dia à estratégia e prevê a capacidade de adaptação atende melhor o mundo em transformação. *HSM Management*, p. 88–96, 2000.
- HAZELTON, J.** Tech giants will soon challenge Netflix and Amazon in TV sector. Disponível em: < <https://www.screendaily.com/features/tech-giants-will-soon-challenge-netflix-and-amazon-in-tv-sector/5123255.article>>. Acesso 10 dez. 2017.
- HEATH, A.** Facebook and Google dominate ad industry with a combined 99% of growth. *Business Insider*. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/facebook-and-google-dominate-ad-industry-with-a-combined-99-of-growth-2017-4>>. Acesso em: 11 fev. 2018.
- IANSTITI, M.; LEVIEN, R.** Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. 2004.
- IYER, B.; LEE, C.; VENKATRAMAN, N.** Managing in a “ Small World Ecosystem ”: Some Lessons from the Software Sector. *California Management Review*, v. 48, n. 3, p. 1–29, 2006.
- KEMP, S.** DIGITAL IN 2017 GLOBAL OVERVIEW. *We are social*. 2017.
- LAPORTE, N.** Apple, Facebook, Google, And Alibaba Take Hollywood. *FAST COMPANY*, 2016. Disponível em: < <https://www.fastcompany.com/3058507/apple-facebook-google-and-alibaba-take-hollywood>>. Acesso em: 02 jul. 2017
- LEE, S. Y.; LEE, S. W.** Online video services and other media: Substitutes or complement. *Computers in Human Behavior*, v. 51, n. PA, p. 293–299, 2015.

**MALHOTRA, N. K.** Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada - 6ed. ed. Bookman Editora, 2012.

**MATRIX, S.** The Netflix Effect: Teens, Binge Watching, and On-Demand Digital Media Trends. Jeunesse: Young People, Texts, Cultures, 2014.

**MCKINSEY&COMPANY.** Global Media Report 2016. 2017.

**MEIO E MENSAGEM.** Quem são os usuários do YouTube no Brasil? Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/07/24/quem-sao-os-usuarios-do-youtube-no-brasil.html>>. Acesso em: 9 fev. 2018.

**MÍDIADADOS.** Mídia Dados Brasil 2017 - Dados de Mídia. Disponível em: <<https://dados.media/#!/mosaic>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

**MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.** Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook. 1984.

**MOORE, J. F.** The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. HarperBusiness, 1996.

**NATO.** Major-Studio-Release-Windows. Disponível em: <[http://www.natoonline.org/wp-content/uploads/2013/07/Major-Studio-Release-Windows-DVD-9\\_6\\_17.jpg](http://www.natoonline.org/wp-content/uploads/2013/07/Major-Studio-Release-Windows-DVD-9_6_17.jpg)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

**NIelsen.** Changing Channels: Americans View Just 17 Channels Despite Record Number to Choose From. Disponível em: <[http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/changing-channels-americans-view-just-17-channels-despite-record-number-to-choosefrom.html?afflt=ntrt15340001&afflt\\_uid=6RGeqh\\_pnNs.XgnWS4Hx60z\\_yTT5Jenp83\\_\\_R\\_QWt60TY&afflt\\_uid\\_2=AFFLT\\_ID\\_2](http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/changing-channels-americans-view-just-17-channels-despite-record-number-to-choosefrom.html?afflt=ntrt15340001&afflt_uid=6RGeqh_pnNs.XgnWS4Hx60z_yTT5Jenp83__R_QWt60TY&afflt_uid_2=AFFLT_ID_2)>. Acesso em: 04 fev. 2018.

**OLIVER & OHLBAUM; ANALYSYS MASON.** The impact of the internet and digitalization on the European creative sector. Disponível em: <[http://www.analysismason.com/contentassets/1d5ef0ca8ee3445ab5f64fad4888757e/analySys\\_mason\\_the\\_impact\\_of\\_the\\_internet\\_on\\_the\\_creative\\_industries\\_apr17.pdf](http://www.analysismason.com/contentassets/1d5ef0ca8ee3445ab5f64fad4888757e/analySys_mason_the_impact_of_the_internet_on_the_creative_industries_apr17.pdf)>. 2017.

**PATTON, M. Q.** Qualitative research and evaluation methods. [s.l.] Sage Publications, 2002.

**PRINCE, J.; GREENSTEIN, S. M.** Measuring Consumer Preferences for Video Content Provision via Cord-Cutting Behavior. SSRN Electronic Journal, 1 fev. 2013.

**PWC.** Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook 2017–2021: Curtain up! User experience takes center stage. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <[www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)>. Acesso em: 9 fev. 2018.

**RICH, M.; LIPSMAN, A.** State of OTT. ComScore. 2017

**RICHERI, G.** A indústria audiovisual e os fatores estruturais da crise televisiva. Matrizes, v. 11, n. 11, p. 15–26, 2017.

**RICHWINE, L.; VENUGOPAL, A.** Netflix crosses \$100 billion market capitalization as subscribers surge. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-netflix-results/netflix-crosses-100-billion-market-capitalization-as-subscribers-surge-idUSKBN1FB2WM>>. Acesso

em: 7 fev. 2018.

**RODRIGUES, M. A. DE S.** O Impacto das Novas Mídias para os Anunciantes Brasileiros: Anunciantes Brasileiros: a Unique Selling Proposition Presente em Tecnologias de Scientific Advertising Dissertação. p. 1–245, 2009.

**RODRIGUES, M. A. DE S.; CHIMENTI, P. C. DE S.; NOGUEIRA, A. R. R.** The convergence challenge: an analysis of the ecosystem of free-to-air TV in Brazil. *Revista de Administração*, p. 61–72, 2011.

**S&P GLOBAL.** Kagan Industry Report: The State of Online Video Delivery. 2017.

**SANTOS, L. M.** O consumo de Audiovisual no Brasil. Dissertação de Mestrado apresentada ao instituto Coppead de administração-UFRJ.2017.

**SARMA, N.** et al. Industry Top Trends 2017 Media and Entertainment. 2017.

**SCHOEMAKER, P. J. H.** Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, v. 36, n. 3, p. 16, 1995.

**STATISTA.** Pay TV worldwide. 2015.

**STATISTA.** streaming\_is\_mainstream\_for\_young\_adults\_n, 2016.

**STATISTA.** statistic\_id324073\_brazil\_-number-of-netflix-subscribers-2011-2020.

**VANATTENHOVEN, J.; GEERTS, D.** Broadcast, Video-on-Demand, and Other Ways to Watch Television Content: A Household Perspective. *Proceedings of the ACM International Conference on Interactive Experiences for TV and Online Video*, p. 73–82, 2015.

**WAGNER, K.** Facebook, Amazon, Twitter and YouTube are bidding to stream the NFL's Thursday night games. Disponível em: <<https://www.recode.net/2017/3/23/15025514/nfl-streaming-deal-twitter-facebook-amazon-youtube>>. Acesso em: 10 dez de 2017.

**WALSHAM, G.** Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, v. 4, n. 2, p. 74–81, 19 maio 1995.

**WATERMAN, D.; SHERMAN, R.; WOOK JI, S.** The economics of online television: Industry development, aggregation, and “tV Everywhere”. *Telecommunications Policy*, v. 37, n. 9, p. 725–736, 2013.

**YIN, R. K.** Case Study Reserach - Design and Methods. *Clinical Research*, v. 2, p. 8–13, 2006.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Roteiro das Entrevistas**

---

1. Fale um pouco sobre você e sua empresa/instituição? Qual é o principal negócio/missão dela?
2. Na sua opinião, quais são as transformações recentes mais relevantes na indústria audiovisual?
3. Qual a sua visão sobre o vídeo por demanda, principalmente em relação aos impactos na indústria do audiovisual? E as principais ameaças e oportunidades?
4. Quais os maiores desafios que a sua empresa/instituição enfrenta hoje?
5. Qual a sua opinião sobre os possíveis modelos de regulação do vídeo por demanda no Brasil? Como fazer para que as regras sejam respeitadas?
6. Quais as grandes tendências para o setor audiovisual em 5 anos? E as maiores incertezas?
7. Como a sua empresa está se preparando para este futuro?