

O CENÁRIO DE NEGÓCIOS PARA CANAIS DE TV SUPERBRASILEIROS: ENTRAVES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO MULTIPLATAFORMA

AUDIOVISUAL FORMATS AT THE CONNECTIVE DIGITAL ECOSYSTEM: PARTICULARITIES AND CHALLENGES

GABRIEL B. BARRADAS

COPPE/UFRJ, Mestre em Engenharia de Produção, área de Gestão e Inovação.
Pesquisador no LOCus/UFRJ – Laboratório de Operações Intensivas em Conhecimento.
Gerente de Operações no CINEBRASiLTV.
E-mail: gabriel.barradas@poli.ufrj.br

VICENTE NEPOMUCENO

UNIRIO, Doutor em Engenharia de Produção, área de Conhecimento, Inovação e Trabalho. Professor no Departamento e Engenharia de Produção/UNIRIO.
E-mail: vicente.nepomuceno@unirio.br

JOÃO PEDRO PEITER

UNIRIO, Estudante de Graduação em Engenharia de Produção.
E-mail: jppeiter@gmail.com

RODRIGO MORAES

UNIRIO, Estudante de Graduação em Engenharia de Produção.
E-mail: rodrigo.demoraes@uniriotec.br

BARRADAS, GABRIEL B.; NEPOMUCENO, VICENTE; PEITER, JOÃO PEDRO; MORAES, RODRIGO. O cenário de negócios para canais de tv superbrasileiros: entraves para o desenvolvimento de um modelo multiplataforma. Revista GEMInIS, São Carlos, UFSCar, v. 8, n. 3, pp. 04-28, set. / dez. 2017.

Enviado em: 20 de novembro de 2017 / Aceito em: 11 de dezembro de 2017.

RESUMO

Através de uma análise do cenário de negócios buscou-se descrever os entraves encontrados na transição de um canal superbrasileiro de pequeno porte para um modelo multiplataforma. Foi utilizado para isto o método da pesquisa-ação, que envolve participação ativa das pessoas envolvidas na organização através de seminários com gestores, funcionários e outros profissionais atuantes na cadeia de suprimentos. Conclui-se que há possibilidade de entrada deste tipo de organização no mercado, porém as elevadas barreiras dadas pelas relações entre os grandes agentes impõem graves restrições ao crescimento e sucesso dos modelos multiplataforma.

Palavras-chave: Estratégia; Modelo de Negócios, Multiplataforma; Vídeo sob demanda; TV Paga.

ABSTRACT

Through a business scenario analysis, we tried to describe the obstacles found in the transition from a small Brazilian channel to a multiplatform model. The action-research method was used, which involves active participation of people involved with the organization through the authors' experience in channel tasks and interviews with managers, employees and other professionals working in the supply chain. It is concluded that it is possible for this type of organization to enter the market, but the high barriers caused by the relations between and with big enterprises impose serious restrictions on the growth and success of multiplatform models.

Keywords: Strategy; Business Model, Multiplatform; Video on demand; Pay TV.

INTRODUÇÃO

Os canais de TV fechada estão buscando formas de lidar com o vídeo sob demanda. Se por um lado esta tecnologia pode ser vista como uma grande oportunidade de crescimento, por outro ela pode indicar uma miragem, uma oportunidade fictícia onde novos entrantes não conseguem atingir a fase de crescimento ou maturidade em seus negócios podendo estagnar na fase de introdução no mercado. O Video Sob Demanda (VoD) é uma tecnologia de transmissão de vídeo cada vez mais popularizado pelo aumento do acesso à banda larga e aumento das velocidades de conexão. Ela permite ao consumidor acessar livremente um catálogo disponibilizado pela plataforma. Por este motivo se mostra potencial meio de distribuição de obras brasileiras nacionais e regionais independentes, além de ser um setor econômico com potencial crescimento, capaz de gerar empregos, estimular a economia doméstica e disseminar a cultural nacional.

Buscando-se a literatura acadêmica e jornalística sobre o assunto, é possível perceber que nenhuma abordou de forma direta as dificuldades que o produto audiovisual brasileiro independente tem de entrar neste mercado. Este artigo se propõe a discutir os entraves para um canal brasileiro de TV fechada na construção de uma plataforma VoD que disponibilize obras nacionais e independentes. Para isto, um canal superbrasileiro – denominação definida segundo o Art. 17, parágrafo 5o da lei 12.485/2011.

Na configuração atual do mercado, existem grandes barreiras de distribuição para a produção nacional independente (e.g. limitação de salas de cinema, capacidade das distribuidoras, grande público concentrado em poucos canais de programadoras grandes e que produzem conteúdo próprio) e os meios de distribuição que existem no mercado possuem uma atuação muito limitada por grandes agentes do mercado, não conseguindo apresentar bons resultados (e.g. nenhuma programadora independente de filmes e séries nacionais está em todas as operadoras. Produtores e distribuidores de obras independentes possuem dificuldade em conseguir salas de cinema e bons

horários de exibição. Como consequência, os filmes em sua maioria dão prejuízo). Porém, com as mudanças tecnológicas que tornam o VoD viável e com as mudanças de configuração do mercado que surgem a partir da criação do VoD, torna-se possível que surjam novos e melhores modelos de distribuir o conteúdo nacional independente. Sendo assim, este artigo reflete os entraves para a criação, através do uso de ferramentas de análise estratégica, de uma plataforma de VoD para um canal nacional independente. As análises apresentadas a seguir são genéricas, ou seja, podem vir-a-ser entraves para qualquer um dos canais superbrasileiros, existentes ou que venham a existir. Apesar de passíveis de generalização, estas análises são oriundas de uma ação concreta particular, uma pesquisa-ação um Canal de TV Superbrasileiro¹. Foi a partir dessa pesquisa-ação específica que foi possível chegar nas análises mais gerais que apresentamos neste artigo. Portanto, os resultados aqui apresentados não se restringem ou não esmiúçam em detalhes a estratégia específica deste canal, e sim entraves genéricos para um canal de TV superbrasileiro.

Para apresentar estes entraves é preciso ter um entendimento profundo do mercado audiovisual, especificamente do mercado de VoD, assim como das formas e limitações do conteúdo nacional independente chegar ao público atualmente. Percebe-se que apesar de haver empreitadas de peso na construção de modelos das cadeias de valor associadas de telecomunicações, TI e conteúdo (i.e. CAMEIRA & PROENÇA, 2008), ainda não há um modelo atual e abrangente o bastante para se ter uma visão sistêmica que possibilite entender o mercado com profundidade. O mercado de VoD ainda é bastante recente no Brasil e sua presença na literatura acadêmica brasileira é mais recente ainda. Grande parte do conhecimento está ainda desorganizado na forma de balanços e relatórios empresariais, relatórios de consultoria e artigos jornalísticos, com poucas exceções no contexto acadêmico – como edições anteriores da revista *Geminis*. Sendo assim, este artigo pretende ampliar a discussão e entendimento do campo, porém é limitado em sua abrangência por seu objeto. Será focado nos canais superbrasileiros e seu mercado direto, suas forças e fraquezas, os limitantes de sua atuação no mercado de TV e como isso pode ser atualizado para o mercado de VoD.

2. METODOLOGIA

Como já foi mencionado, as análises apresentadas nesse artigo são o resultado de uma pesquisa-ação.

¹ Optamos por não identificar o canal estudado para que não se corra o risco de confundir as análises desse artigo, que se propõem a ser análises mais gerais, com uma análise particular.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social de base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo (THIOLLENT, 2008, p.16)

A pesquisa se iniciou a partir de um projeto de extensão entre um Canal Superbrasileiro e o curso de Engenharia de Produção com ênfase na produção em cultura da UNIRIO. Esse projeto visava subsidiar uma análise estratégica para o portal de Video sob demanda deste canal e acompanhar o projeto de implantação da Plataforma. Essa ação foi planejada em conjunto entre os pesquisadores da Universidade e os trabalhadores do canal. O decorrer dessa ação exigiu um processo de pesquisa que ocorreu par-e-passo com o processo de intervenção.

Thiolent (2008) propõe um “roteiro”, como ponto de partida para uma pesquisa-ação a ser modificado pelos pesquisadores e atores locais. Para o autor há uma fase exploratória, onde o pesquisador reconhece o local, os atores relevantes e se familiariza com a organização. Há uma fase de desenvolvimento em que há um vai-e-vem entre diversas etapas: definição do tema da pesquisa, dos problemas, marco teórico, geração de hipóteses, organização de seminários, coletas de dados, construção do saber local/saber formal, elaboração de planos de ação. Por último há a fase de divulgação dos resultados.

No canal superbrasileiro analisado, a fase exploratória foi realizada ao longo do primeiro semestre de 2016/1. Essas reuniões tinham o intuito de verificar a possibilidade de realizar um trabalho conjunto entre o canal e a UNIRIO, e estabelecer um diagnóstico que definisse um primeiro recorte para a pesquisa-ação. Em 2016/2 iniciou-se a fase de desenvolvimento que perdura até os dias de hoje². Essa Fase pode ser dividida em 4 etapas.

Etapa 1 – 2016/2 – primeira versão do plano de negócios. Nessa etapa foram realizados 6 seminários dentro do Canal Superbrasileiro, com cerca de 4 horas cada. Esses seminários permitiram compreender o modelo de negócios do canal de TV e da plataforma de Vídeo sob Demanda.

Etapa 2 – 2017/1 – revisão do plano de negócios para aprofundar a estratégia de marketing e a análise financeira. Nesse semestre foram realizadas reuniões quinzenais no canal de TV, com cerca de 4 horas cada. Em seguida um documento foi produzido com a compilação das informações levantadas ao longo das reuniões. Esse documento foi validado pelos trabalhadores do canal e sistematizou uma primeira versão da análise

2 A definição do tema de pesquisa e do marco teórico que estão apresentados nesse artigo ocorrem na pesquisa-ação numa ordem distinta da ordem do discurso apresentada na sequência deste artigo, entretanto, não caberia aprofundar as minúcias metodológicas de uma pesquisa-ação, por não ser o objetivo neste momento.

setorial do mercado.

Etapa 3 – 2017/2 – Regulamentação do Vídeo sob Demanda. Ao longo da intervenção a equipe participou junto com os trabalhadores do canal dos debates em torno da regulação do Vídeo sob Demanda. Em 2017/2 decidiu-se construir um documento que melhorasse a análise setorial. Para a elaboração desse documento foram consultadas diferentes fontes de informação primárias e secundárias: OCA – Portal de dados da ANCINE; Revistas especializadas da Internet: Teleco, Telaviva, Teletime; Bases de dados estrangeiras: Estatista, ampere analysis e Television Business International – TBI Vision; e Revistas de circulação estrangeiras como: *business insider*, *bloomberg*, *the nation*, etc. Esse documento foi resumido em uma apresentação que foi realizada para diferentes atores sociais, e logo foi sendo melhorado ao longo de 2017/2.

Foi nesse processo de planejamento e elaboração da ação que foram levantados os dados sobre o mercado e realizadas as análises que seguem neste artigo. Portanto, esses dados são partes do processo da pesquisa-ação. Optamos por não trazer os dados brutos pois tornariam a leitura do artigo exaustiva, então o foco ficou sendo a síntese mais geral sobre os entraves do mercado a partir das análises produzidas entre os pesquisadores e os trabalhadores do canal estudado que ocorreram ao longo do percurso descrito acima.

3. FERRAMENTAS PARA COMPREENDER O CENÁRIO E O MODELO DE NEGÓCIOS DO VIDEO SOB DEMANDA.

Para compreender os entraves para um canal superbrasileiro atuar no vídeo sob demanda é preciso compreender as características do mercado e as mudanças que ocorrem nesse “novo” cenário de negócios. Para isso, nesta seção serão levantadas as 5 forças competitivas que moldam a estratégia, conforme descritas por Porter (1979; 2008), uma ferramenta clássica e amplamente utilizada para interpretar um cenário de negócios através de análise setorial. Em seguida, será descrito o Quadro de Osterwalder e Pigneur (2011) ferramenta utilizada para descrever um modelo de negócios. Ferramenta recente que ganhou importância no cenário acadêmico com as necessidades de interpretação dos modelos de negócio de internet.

3.1. MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

O Modelo das 5 forças (PORTER, 1979; 2008) é uma ferramenta de análise do ambiente externo da empresa, que leva em conta cinco forças competitivas de um

determinado setor de mercado. É ferramenta útil na construção da estratégia competitiva e do plano estratégico da organização, pois é capaz de analisar o posicionamento com maior grau de lucratividade dentro do setor econômico em que ela está inserida, através da análise dos fatores que moldam a competitividade. Segue uma breve descrição das cinco forças:

Rivalidade entre concorrentes – este é o fator interno ao setor econômico analisado. Mede a competitividade direta dos agentes de um determinado setor de mercado, identificando o nível de agressividade da competição entre eles.

Poder de barganha dos clientes – é a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força se relaciona com o poder decisório dos compradores sobre os atributos dos produtos, especialmente preço e qualidade.

Poder de barganha dos fornecedores – é a capacidade de barganha dos fornecedores para com as empresas atuantes do setor. Esta força exerce grande influência na competitividade quando se verifica, por exemplo: poucas empresas fornecedoras; dificuldade em se trocar de fornecedor; e setor com baixa representatividade no faturamento dos fornecedores.

Ameaça de Novos Entrantes – este fator mede a facilidade com que novos agentes possam começar a atuar no setor de mercado analisado. Algumas das principais barreiras são: capital necessário à entrada; acesso aos canais de distribuição; e economia de escala.

Ameaça de Produtos Substitutos – são produtos que atendem às mesmas necessidades dos clientes, mas não são produzidos pela empresa em análise.

Na seção 6 do artigo será apresentada análise parcial das 5 forças para o mercado da TV fechada e para mercado de Vídeo sob Demanda. Estudos futuros devem ampliar esta análise de forma mais quantitativa e realizar projeções para o futuro do mercado, de forma a se tornar uma análise completa conforme Porter (2008).

3.2. MODELO DE NEGÓCIOS

O termo modelo de negócios apenas recentemente passou a ser definido pela academia de forma explícita (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; JOHNSON, CHRISTENSEN, KAGERMAN, 2008; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011). Com a ascensão do e-commerce e dos negócios por internet, vários investidores e empreendedores passaram a utilizá-lo. Chesbrough & Rosenbloom (2002) encontraram na *internet* mais de 107 mil referências ao termo, mas em 2002 existiam apenas 3 artigos acadêmicos o definindo. Para os autores, as novas tecnologias passaram a exigir uma visão mais

aprofundada sobre como fazer negócios na *internet*, como o valor é capturado e entregue a um segmento específico de clientes e como isso se torna lucrativo e os diferencia competitivamente.

Para Teece (2010), a força do conceito parece surgir pelas mudanças no que se refere às *startups* e empresas de internet. Nas lógicas operadas na internet, a receita das empresas parece menos clara, e a proposta de valor entregue se torna mais complexa, tendo em vista a expectativa dos usuários de que serviços básicos devem ser gratuitos.

Foi a necessidade de melhor definir as propostas de valor e as formas de lucro, menos claras nos serviços de internet, que fizeram emergir com força no mercado e na academia o debate em torno do modelo de negócios.

Quem mais se popularizou na definição e uso do termo modelo de negócios foram Osterwalder & Pigneur (2011). Os autores construíram uma metodologia para desenhar um modelo de negócios intitulada “*Canvas*”, ou Quadro, uma ferramenta visual para facilitar a geração de modelos abrangendo todas as suas características.

Para que se possa projetar, ou criticar, um modelo de negócios é preciso uma compreensão comum sobre o que é um modelo de negócios. Para os autores a linguagem comum para expressar isso é o quadro/*canvas*. Ele permite identificar a proposta de valor, como é criada, com quais processos e infraestrutura, e como é entregue ao cliente, por quais canais e formas de relacionamento.

O *Canvas* trabalha com um *framework* dividido em nove componentes diferentes. São eles: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. A ferramenta, portanto, se organizará em forma de “tela de pintura”, na qual as atividades mencionadas são organizadas em diferentes partes da folha, tendo com resultado uma ferramenta prática, útil, de fácil entendimento e que promove a análise do negócio de uma forma mais concreta, já que os pontos listados darão basicamente a visão geral da organização e do negócio proposto por ela.

Para o preenchimento do modelo, é recomendado que o segmento de **clientes** seja a primeira parte a ser pensada. Esse item define o público alvo da empresa, ou seja, os grupos segmentados aos quais a instituição busca vender seu produto/ideia. Em segundo lugar, um dos pontos mais vitais para a sustentabilidade e possível sucesso de um negócio, é a sua **proposta de valor**. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor é basicamente o mix de produtos e/ou serviços que, de alguma forma, cria um valor para o público alvo em questão. É ter a sua proposta reconhecida pelo cliente, perceber de que maneira esse serviço supre uma tarefa para esse cliente. O próximo componente são os **canais**, servindo como o canal entre a empresa e o

segmento de clientes, de forma a entregar a proposta de valor planejada. Tendo uma forma de contato empresa-cliente, também é buscado o **relacionamento** entre esses dois agentes, e é dessa forma que o relacionamento com clientes desempenha sua importância na idealização (e manutenção) de um negócio. O principal objetivo desse contato é influenciar e providenciar uma experiência para o cliente, deixando-o mais fiel à marca em questão.

As **fontes de receita**, por sua vez, listarão todas as formas de arrecadação de recursos que o negócio terá, seja por meio de assinaturas, vendas de seus produtos ou licenciamentos. Essa parte é vital para a sustentabilidade financeira da organização. Alinhada com a **estrutura de custo**, que descreve todos os custos envolvidos na operação, mostrará a renda líquida do projeto. Um projeto que apresenta mais custo do que renda, por exemplo, deve ser reconsiderado.

A parte de **recursos principais** se dedica a realçar os meios mais importantes para fazer o negócio operar. Esse recurso pode, por exemplo, ser físico, como uma fábrica, uma loja ou um sistema. Já as **atividades-chave** irão, resumidamente, descrever as ações realizadas mais importantes para que se possa operar com eficiência.

Por último, é necessário também o levantamento de parceiros, **alianças estratégicas** da rede de contatos disponíveis e acessíveis, que serão os responsáveis por, na prática, colocar o modelo de negócios para operar. Nessa classificação entram agentes como fornecedores e ações como *joint-ventures* e alianças estratégicas.

Na seção 5 será apresentada uma descrição do modelo de negócios na TV paga e no VOD para os canais superbrasileiros. Esta é uma descrição ainda inicial, pois ainda haverão análises mais aprofundadas a serem feitas futuramente, a medida que ocorra uma atuação mais expressiva desses canais na internet.

A descrição do modelo de negócios (seção 5) facilitará a compreensão dos entraves nesse mercado, porém a explicitação deles será realizada de forma sistemática na descrição das cinco forças de Porter (seção 6 e seção 7).

4. PANORAMA E HISTÓRICO

O setor audiovisual no Brasil encontra-se em crescimento nos últimos 10 anos. Dentro deste setor, podem-se destacar as atividades de TV Paga e as atividades de TV Aberta como as maiores responsáveis pelo valor adicionado do setor, seguidos por Cinema e Vídeo Doméstico – o Vídeo sob Demanda (*Video on Demand* – VoD) não foi levado em consideração neste estudo (ANCINE, 2016).

Além do crescimento econômico do setor, pode-se destacar o grande crescimento

e destaque de produções nacionais nos últimos anos, um crescimento de valor cultural. Este crescimento é fruto de diversas políticas públicas, iniciando-se pós Ditadura com a Lei 8.685/1993³ e proporcionando crescimento muito acelerado a partir de 2011 com a Lei 12.485/2011⁴ e o Programa Brasil de Todas as Telas em 2014⁵.

Paralelo aos subsetores clássicos do audiovisual, a tecnologia de VoD começa a tomar forma comercial a partir do final dos anos 1990 no exterior, com chegada tímida ao Brasil. O VoD é uma forma não linear de entregar conteúdos audiovisuais ao consumidor, ou seja, o consumidor tem poder de decisão sobre a “linha do tempo” do conteúdo, podendo parar e recomeçar, iniciar de qualquer ponto, e consumi-lo no momento e equipamento de sua preferência. Isso o difere da TV tradicional, onde os canais são lineares, ou seja, os conteúdos obedecem uma grade de programação pré-definida e o consumidor deve se adequar a eles, além de exigir um equipamento específico (*set-top box*) para serem consumidos. Fora isto, o VoD ainda amplia possibilidades de consumo ativo através da interatividade. Como o VoD é dependente de velocidade e estabilidade de conexão de dados, foram necessários alguns anos para que a tecnologia fosse viável como mídia de massa.

A estabilidade do mercado brasileiro se modifica a partir de 2011 com a entrada do Netflix no mercado nacional de seu serviço de conteúdo audiovisual por assinatura (*subscription video on demand* – SVoD) e o lançamento de serviço de VoD da operadora NET - a maior operadora do mercado de TV Paga e de Banda Larga Fixa -, o Now, onde o assinante de serviços da operadora pode ver alguns filmes e séries sem custo adicional e também pode consumir alguns conteúdos *premium* de forma avulsa. A partir deste ano percebe-se crescimento acelerado do setor de VoD no Brasil. No mesmo ano, o grupo NET-Claro-Embratel lança seu Combo Multi, a primeira oferta conjunta do Brasil de telefonia móvel e fixa, TV Paga e internet Banda Larga fixa, ampliando a fronteira da consolidação de serviços do setor de telecomunicações que havia se iniciado em meados dos anos 2000. Esta consolidação de serviços hoje toma nova forma com a operadora Oi sendo a primeira no mercado a lançar um combo que, além dos 4 serviços, possui também plataformas de VoD de canais da TV Paga e seu serviço próprio de conteúdo, o Oi Play, similar ao NET Now.

Hoje, os serviços de conteúdo e telecomunicações no Brasil são, a princípio, sempre separados, fruto da Lei 12.485/2011 que impede uma mesma empresa de ser

3 Lei de incentivos fiscais para investidores em produção independente.

4 Lei que, dentre outras ações, estabelece cotas de programação nacional independente na TV Paga.

5 Programa de destinação do Fundo Setorial do Audiovisual, um fundo composto majoritariamente com capital da indústria de telecomunicações que destina verbas para produções nacionais independentes. Resumidamente, é considerado nacional independente o filme ou série realizado por produtora audiovisual que não seja de um canal de TV e com capital e mão de obra majoritariamente brasileiros.

operadora e programadora, ou seja, uma empresa que fornece serviços de telecomunicações não pode oferecer serviços de conteúdo para televisão. A interpretação da lei, contudo, deixa o VoD de fora desta limitação, e com isso as operadoras podem atuar livremente com conteúdo audiovisual na internet – apesar da regulação do tema ainda estar em debate hoje. Mais ainda, há no cenário internacional uma indicação de consolidação entre os setores de telecomunicações e o de conteúdo, principalmente caracterizado pela fusão da AT&T – grande operadora de telecomunicações⁶ – com a Time-Warner – grande produtora⁷, distribuidora⁸ e programadora⁹ de conteúdo – em debate atualmente no FCC (*Federal Communications Commission*), agência reguladora da comunicação nos EUA, e, no Brasil, no CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), Ancine e Anatel. Esta fusão para o Brasil implica na junção entre a Sky, segunda maior operadora de TV Paga, com a Time-Warner Brasil, segunda maior programadora de TV Paga.

O histórico exposto pretende dar uma compreensão da relevância do audiovisual para o Brasil, do crescente papel do VoD e das associações entre as cadeias e agentes do audiovisual, telecomunicações e tecnologia da informação (TI). O estudo destas cadeias associadas já foi realizado por Cameira e Proença (2008), culminando em um framework detalhado das cadeias telecomunicações e TI, mas dedicando bem pouco espaço e estudo para a parte de conteúdo.

Para suprir parte desta limitação com relação ao conteúdo, pode-se partir de Galvão (2015), que detalha a cadeia de valor ramificada do audiovisual, porém com uma visão muito superficial das cadeias associadas de telecomunicações e TI, o que fragiliza o entendimento sistemático da indústria, que é composta justamente pelas cadeias associadas. Para o VoD, a cadeia se configura conforme apresentado na Figura 1.

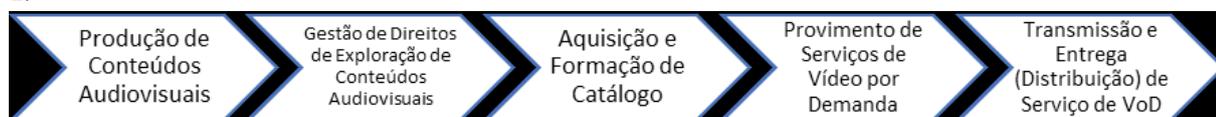


Figura 1 – Ramo da cadeia de valor do VoD (adaptado de GALVÃO, 2015)

Os dois primeiros elos de atividades desta cadeia são comuns a todos os

6 Empresa que fornece produtos e serviços ao consumidor final, como TV Paga, internet banda larga, telefonia fixa e telefonia móvel.

7 Empresa que produz obras audiovisuais, podendo ser filmes, séries, transmissões esportivas, etc.

8 Empresa que realiza a logística de distribuição (como DVD) e a negociação de conteúdos audiovisuais, funcionando como uma intermediária entre produtor e compradores (exibidores, como salas de cinema; programadoras, como canais de TV; ou plataformas na internet, como os portais de VoD).

9 Empresa que controla um ou mais canais de TV e negocia seus direitos de exibição com as operadoras.

segmentos do audiovisual, representando onde o conteúdo é realmente feito e negociado. O restante das atividades é específico de empresas que atuam neste setor. A compreensão das mudanças que essa nova tecnologia opera no modelo de negócios será apresentada na sequência.

5. COMPARANDO O MODELO DE NEGÓCIOS NA TV COM O VoD.

O *Canvas* aplicado ao modelo de negócios de um canal de TV superbrasileiro mostra como estratégias podem se diferir em mídias distintas, no caso a TV e o VoD. Para isso serão analisados os seguintes componentes do Modelo (apresentados na seção 3.2): Segmento de Clientes; Proposta de valor; Canais e Relacionamento com o Cliente; Atividades Chaves e Recursos Principais; e Fonte de Receitas e Estrutura de Custos.

5.1. SEGMENTO DE CLIENTES

TV: Na Tv por assinatura os clientes são as operadoras de TV. São poucos os clientes possíveis e dois deles (NET e SKY) dominam mais de 80% do mercado. Para o canal superbrasileiro ter uma possibilidade de se manter é fundamental estar no *line-up* de um desses clientes.

VoD: o vídeo sob demanda será um nicho de mercado específico, pessoas interessadas na cultura nacional, apoiadores da produção independente que desejam ver algo exclusivamente brasileiro, como uma forma de conhecer melhor o país que vivem.

5.2. PROPOSTA DE VALOR

TV: A proposta para a TV era entregar um canal que permitisse à operadora cumprir as cotas necessárias por lei. Nenhum dos canais quer ser apenas isso, todos buscam se diferenciar e demonstrar o apreço do público por esse produto. Porém, para a maioria dos operadores-clientes, eles continuam sendo vistos dessa forma.

VoD: Nenhum dos canais superbrasileiros parece ter explorado bem o debate em torno da proposta de valor que pode ser entregue pela internet (e.g. diferentes formas de relação com os produtores e consumidores – modelos multiplataforma, diferentes formas de interatividade, complementariedade do gratuito com o pago – modelo *freemium*). Abre-se aqui um canal direto com o assinante, o valor entregue é uma curadoria de filmes e séries nacionais. Cada canal se diferenciará pelo tipo de curadoria,

pela qualidade e pela temática dos filmes presentes em sua plataforma. As diferentes formas de existir na internet num modelo multiplataforma serão aprofundadas a seguir na seção 7.

5.3. CANAIS E RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

TV: O canal é entregue para as operadoras por meio de satélites e o relacionamento com os clientes é feito um a um, ou em eventos em que se encontram diferentes operadores de menor porte. O investimento em marketing e publicidade acaba sendo de menor importância e os canais superbrasileiros investem pouco nesse sentido.

VoD: Principal marca do desenvolvimento tecnológico, o VoD é entregue por meio de uma plataforma na internet que está sob gestão do próprio canal. Essa entrega é feita por operadores logísticos digitais, que compactam, armazenam, codificam entregam e registram em minúcias os detalhes dos usuários. No relacionamento com o cliente há uma exigência grande de investimento em marketing e publicidade, os clientes podem ser atraídos um a um.

5.4. ATIVIDADES CHAVES E RECURSOS PRINCIPAIS

TV: a atividade chave é a curadoria e a gestão de contratos para o licenciamento do conteúdo, para garantir o acervo como recurso principal.

VoD: o acervo e a gestão do conteúdo continuam sendo as atividades principais. Um novo elemento é a gestão da plataforma e dados na internet.

5.5. FONTE DE RECEITAS E ESTRUTURA DE CUSTOS

TV: na TV a receita principal é oriunda das operadoras. É preciso um grande número de clientes finais, da ordem de milhões, para cobrir os custos principais: acervo, satélite e pessoal.

VoD: na internet a receita principal é oriunda da assinatura dos clientes finais. O ganho por cada cliente é substancialmente maior e são precisos apenas milhares de clientes para cobrir os custos: acervo, operador logístico digital, pessoal e marketing. Nesse novo modelo os custos com marketing se tornam expressivos e o quanto esse investimento reverte em assinaturas será decisivo para o sucesso.

A descrição realizada acima está longe de ser exaustiva, algumas das distinções serão melhor aprofundadas na próxima seção. Entretanto, uma melhor descrição dessas

diferenças ficará mais clara quando diferentes plataformas dos canais superbrasileiros estiverem atuando na internet.

6. ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE CANAIS COM CONTEÚDO NACIONAL INDEPENDENTE NO MERCADO DE TV FECHADA

Um canal nacional independente segundo o Art. 17, parágrafo 5o da lei 12.485/2011 (chamado canal superbrasileiro neste texto) deve ser de uma programadora independente e obedecer a cota de exibição de ao menos 12h de produções de espaço qualificado, que sejam nacionais e realizadas por produtora independente. Destas horas de cota, no mínimo 3h devem estar no horário nobre. Apesar da grande restrição para o canal obter esta classificação, ela é uma importante vantagem competitiva para a organização, pois as operadoras são obrigadas a “carregarem” (terem em seu line-up) ao menos dois canais superbrasileiros em seus pacotes¹⁰.

Pode-se afirmar que as leis de incentivo ao audiovisual tenham dois objetivos, um de criar um mercado sustentável e outro de formar um público que consuma deste mercado. O canal cumpre ambos objetivos, por um lado licenciamento de forma onerosa obras de produtores, o que gira capital no mercado, e por outro transmitindo em massa os filmes e séries produzidos por produtoras independentes. Por isso, estes canais recebem descontos de 70% ao fecharem contratos de pré-licenciamento de projetos audiovisuais que utilizem recursos do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA).

Atualmente há 3 canais que se encaixam nesta categoria – “CINEBRASiLTV”, “Prime Box Brazil” e “Canal Curta!”. Já no parágrafo 4o apenas um se encaixa, o Canal Brasil, programado pela Globosat, braço de TV Fechada do Grupo Globo. Atualmente, as quatro maiores operadoras carregam o Canal Brasil, e nenhuma carrega os outros 3 canais ao mesmo tempo. Observando-se especificamente as duas maiores – NET e SKY – que atendem mais de 80% dos assinantes brasileiros, estão Canal Curta! e Prime Box Brazil na NET e o CINEBRASiLTV na SKY.

Pode-se considerar que existe um mercado específico para os canais superbrasileiros, e logo, realizar uma breve análise de como se encontra o ambiente de negócios do canal estudado atualmente e as razões para se tentar a entrada no mercado de VoD como possível estratégia para sanar os problemas. Além disto, será apresentado um levantamento sobre as possíveis barreiras à entrada no mercado de VoD.

¹⁰ Um destes canais obrigatoriamente deste tipo descrito. O outro pode obedecer apenas ao parágrafo 4o do mesmo artigo, que permite que o canal seja programado por programadora controlada, controladora ou coligada a concessionária de serviço de radiodifusão de sons e imagens.

6.1. CENÁRIO DE NEGÓCIOS NA TV PAGA

Para analisar o cenário de negócios na TV paga e no VoD serão utilizadas as cinco forças de Porter (1979; 2008) conforme descritas na seção 3.1:

Rivalidade entre Concorrentes: Os 3 canais superbrasileiros possuem forte concorrência entre si, seja pelas obras a serem licenciadas dos produtores, seja pelo espaço em operadoras. O Canal Brasil, apesar de também concorrer pelos mesmos recursos, possui uma força muito maior de negociação com as operadoras por ter a maior audiência e fazer parte do pacote da Globosat¹¹, conseguindo ser carregado por todas as maiores operadoras. Com isso, consegue também uma receita maior que os outros canais e pode ser mais competitivo na negociação pelos filmes e séries, oferecendo valores mais atraentes que os outros canais. Além de gerar um ciclo virtuoso para o Canal Brasil, este consegue geralmente ser o primeiro a decidir se deseja ou não licenciar uma obra, já que aquele poderá dar maior visibilidade à obra e pagar um maior valor pelo licenciamento.

Os outros 3 canais competem entre si pela programação restante e há uma tendência de focarem sua estratégia de compras em pré-licenciamento do FSA. Isto ocorre uma vez que com o desconto recebido conseguem competir em pé de igualdade com o Canal Brasil e até com canais de conteúdo não independente e internacional. O CINEBRASiLTV, apesar da obrigação em lei ser de 12h de conteúdo nacional independente, considera estratégico para seu modelo de negócios a exibição de quase 100% da programação deste tipo, utilizando isto em seu discurso de vendas como um diferencial em relação aos outros canais.

Na competição pelas operadoras ocorre um fenômeno que causa estranheza e não foi possível investigar a fundo para encontrar uma explicação neste artigo. Como nenhum dos 3 canais possui uma aferição oficial de audiência seria razoável afirmar que a competição entre eles se daria por preço ou pelo alinhamento do produto com o público percebido pela operadora, ou como encaixe temático em seu line-up. Sabe-se que nenhum destes canais está em todas as operadoras, então uma competição por preço parece não ser uma explicação boa – um canal com preço mais baixo seria carregado por todas as operadoras¹². Ao mesmo tempo, o alinhamento do produto também não

11 Não se pode descartar também uma possibilidade de causalidade nesta relação. Por fazer parte do pacote Globosat, entra em mais pacotes e assim consegue chegar a um maior público, conseguindo maior receita e produtos mais atraentes que por sua vez irão gerar mais público num ciclo virtuoso.

12 É possível que um canal ao perder a competição por preço uma vez tenha alterado suas operações e oferecido um preço menor em negociação com outra operadora. Caso este fosse o caso, porém, na renovação de contratos este canal levaria todas as operadoras, o que não ocorreu. Em entrevista com gestores do canal, levantou-se a hipótese de que uma vez no line-up, seria caro e trabalhoso para a operadora realizar uma mudança. Isso porém é uma explicação parcial e que necessita de mais evidências para fundamentá-la.

parece uma explicação total, dado que apesar das diferenças temáticas entre os canais, as operadoras tendem a agrupá-los numa mesma categoria: filmes e séries nacionais.

Poder de Barganha dos Clientes: o canal de TV Fechada estudado, como grande parte dos canais neste ramo, possui três grandes grupos de clientes. Assinantes – são os clientes finais do canal e quem realmente irá assistir os programas, porém não geram receita diretamente para o canal. Operadoras de TV que pagam para ter o canal em seu line-up (este pagamento pode ser com base na quantidade de assinantes da operadora, um valor fixo ou um modelo misto). Anunciantes que alugam espaço na grade do canal para passar peças publicitárias, pagando ao canal por este aluguel. Apesar de haver poucos canais superbrasileiros e poucas operadoras grandes é possível afirmar que as operadoras possuem grande poder de barganha na negociação com os canais. Como um dos espaços da cota sempre fica com o Canal Brasil, os outros 3 competem por apenas uma vaga¹³, o que reduz seus preços por assinante.¹⁴ O público poderia possuir um poder de barganha grande se atuasse de forma organizada, podendo exigir programação específica, mas isto não parece ocorrer para nenhum dos canais. Já os anunciantes possuem poder de barganha no sentido de que poderiam recorrer a outros canais similares sem grande prejuízo. Isto, somado ao fato destes canais não terem medição oficial de audiência¹⁵, faz com que os preços para anúncios sejam baixos.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Os fornecedores do canal são os produtores e distribuidores que licenciam obras. Como há uma grande quantidade destes agentes no mercado, e por consequência uma quantidade maior ainda de obras, o poder de barganha deles é baixo na relação. Existem casos de obras que obtiveram grande reconhecimento pelo público, porém geralmente estas já irão ser licenciadas pelo Canal Brasil por fatores já citados. Sendo assim a competição pelas obras que sobram acaba sendo apenas entre os 3 canais superbrasileiros. Além dos produtores também são fornecedores empresas de tecnologia de transmissão. Uma etapa deste processo, a subida de sinal para o satélite, possui pouco poder de barganha, pois há várias empresas que prestam este tipo de serviço, além de haver possibilidade de canais realizarem isto *in-house*. Já o uso do satélite em si é um grande custo para os canais e o

13 Há operadoras que carregam mais de um dos 3 canais além do Canal Brasil, porém apenas uma das vagas é realmente estável.

14 Apesar deste artigo não tratar profundamente da negociação com operadora pode-se levantar que isto gera uma situação estrategicamente de força para as operadoras. Enquanto houver 2 destes canais na NET e 1 na SKY, eles continuarão competindo e não poderão aumentar os preços. Caso ambas operadoras decidissem por apenas um mesmo canal, inverter-se-ia a situação de poder de barganha, dado que os outros 2 canais provavelmente iriam falir, sobrando um canal obrigatório para apenas uma vaga que decidiria os preços do mercado. Sendo assim é altamente relevante para as operadoras que a competição entre os canais permaneça.

15 Apesar de não haver uma medição oficial, é comum os canais utilizarem questionários para seus seguidores em redes sociais ou eventos, de forma a inferir o que o público de fãs em geral gosta de assistir e em média quantas pessoas provavelmente assistem ao canal.

poder de barganha é baixíssimo, já que é de fato um serviço essencial, com alto custo de operação e há poucas empresas – e são muito grandes – que fornecem este tipo de serviço, com cada satélite transmitindo em áreas específicas.

Ameaça de Novos Entrantes: A ameaça de novos entrantes é baixa, porém variável. Criar um canal superbrasileiro em si não é uma grande barreira, dada a grande quantidade de conteúdo que existe disponível no mercado e o relativamente baixo custo de operação – quando comparado a outros canais não independentes ou internacionais. Um canal deste tipo deve ser reconhecido pela Ancine, porém este processo também não é uma grande barreira. A ameaça se torna baixa apenas pelos prazos dos contratos firmados com as operadoras que duram anos, pois enquanto o contrato estiver em vigor é pouco provável que haja mudanças no mercado. Porém, nas épocas de renovação de contrato não parecem haver barreiras relevantes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Existem diversos produtos substitutos sob o ponto de visto dos assinantes, como outros canais, internet, e outras atividades de estudo e lazer. Porém não sob o ponto de vista das operadoras que são obrigadas a cumprir cota em seu *line-up*. Quanto aos anunciantes, também há diversas outras formas de mídia e outros canais para alugarem espaço para publicidade. Não parece haver produtos complementares relevantes.

7. ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE PLATAFORMA COM CONTEÚDO NACIONAL INDEPENDENTE NO MERCADO DE TV FECHADA – SITUAÇÃO ESTUDADA

Dado o ambiente de negócios em que se encontram os canais superbrasileiros, percebe-se que há pouco espaço para expansão de suas atividades dentro do mercado de TV Fechada, uma vez que as relações entre programadoras e operadoras já estão estabelecidas. Pelo lado do público, os canais permanecem competindo para melhorarem suas programações, de forma a manter relevância e tentar capturar atenção cada vez mais – ficando claro que como em algumas operadoras não há outros canais do mesmo ramo, estes canais competem por atenção com canais não superbrasileiros. Por outro lado, como não há medição oficial de audiência seria pouco preciso fazer qualquer afirmação sobre a efetividade das ações de melhoria de programação dos canais.

A estratégia dos canais que desejam expandir pode ser entendida por dois enfoques: por um lado manter as operações atuais funcionando com alta qualidade e rentabilidade constante ou com pouco espaço para crescimento, e por outro tentar encontrar formas de atender outros mercados. Programadoras que tenham equipamentos e know-how de transmissão internalizado podem utilizar como estratégia a prestação de

serviços de transmissão para outras programadoras – apesar de, como já exposto, este mercado ser um elo da cadeia com grande concorrência. Outra estratégia, mais comum, é manter o foco em seus recursos chave – o conteúdo audiovisual¹⁶ - tentando encontrar outra forma de fazer estes conteúdos chegarem de forma remunerada ao consumidor final. A solução encontrada neste sentido, foco deste artigo, é o desenvolvimento de plataforma de vídeo sob demanda, ampliando os serviços que chegam ao público do canal e alcançando de forma remunerada o público em que o canal não chega.

7.1. ANÁLISE DAS 5 FORÇAS DE PORTER:

Mais uma vez, para compreender como o setor de VoD no Brasil está estruturado hoje é possível analisar as 5 Forças de Porter (1979; 2008):

Rivalidade entre Concorrentes: No mercado de VoD, não há nenhuma lei de proteção do conteúdo ou obrigatoriedade de compra, então os canais passam a competir no amplo mercado, não apenas com outros canais que tenham migrado para o VOD – quase todos os internacionais, não independentes e os de TV Aberta – como também com plataformas que não possuem canais (e.g. Netflix, Crackle, Amazon, Looke) e com operadoras (e.g. Net Now, Oi Play). Apesar de já não ser um mercado tão recente, a falta de estudos acadêmicos sobre este mercado no Brasil, aliado ainda a pouca experiência da maioria das empresas de TV neste mercado e a mínima visibilidade sobre dados que as plataformas disponibilizam, não é tão simples levantar as formas de se obter vantagem competitiva.

A maioria dos canais de TV Fechada adota a estratégia de permanecer dentro do modelo das operadoras, oferecendo acesso à plataforma de VoD apenas para assinantes que tenham o canal na TV Fechada. Pode-se imaginar este modelo como uma estratégia complementar ao canal. Pessoas que buscam o canal poderão acessar seu conteúdo a qualquer momento na internet e pessoas que buscam este conteúdo na internet deverão se tornar assinantes do canal. Este tipo de posicionamento geralmente não gera custo visível para o assinante. Já os de TV Aberta geralmente disponibilizam grande quantidade de conteúdo grátis para qualquer pessoa – modelo sustentado por publicidade – e, em alguns casos como o Globo Play, com parte do conteúdo exclusivo para assinantes pagantes.

16 O conteúdo audiovisual é um recurso chave para os canais não apenas por serem o que atrai o público e cumprir a lei, mas também por serem recursos escassos e impossível de serem copiados. De certo, há grande quantidade de conteúdo audiovisual no mercado, porém cada filme e série escolhidos pelas curadorias dos canais são únicos. Como os contratos geralmente possuem cláusulas de exclusividade, determinado conteúdo passará apenas em determinado canal. Fora isto, no caso de projetos, a curadoria de cada canal consegue escolher um conteúdo fortemente personalizado e focado no público específico do canal.

A estratégia das plataformas de operadoras muitas vezes é focada na quantidade de conteúdos disponível em plataforma. Como a operadora consegue colocar grande parte do conteúdo de seus vários canais parceiros em sua plataforma¹⁷ – ou até mesmo aninhar as plataformas dos canais em suas plataformas próprias – elas acabam agregando uma quantidade grande de conteúdo, muito maior do que qualquer canal conseguiria exibir. Mais ainda, as plataformas de operadoras geralmente oferecem conteúdo que não está em nenhum canal, através do aluguel direto (VoD transacional) similar ao pay-per-view ou mesmo de um modelo de assinatura. Esta estratégia por quantidade das operadoras parece espelhar a estratégia das próprias operadoras no mercado de TV Fechada, onde tentam alcançar a maior variedade possível de temas em seu *line-up* de canais, para alcançar todos os nichos de público. Mais uma vez, aqui a plataforma funciona de forma complementar aos serviços oferecidos pelas operadoras – não necessariamente os de TV Fechada, mas os de internet através de pacotes específicos de banda larga com VoD.

Já a estratégia das plataformas não ligadas a canais ou operadoras é muito variável, com algumas focando em agregação e quantidade, da mesma forma que uma operadora, como parece ser o caso da Amazon Prime e Looke, algumas focando em conteúdo criado por usuário, como é o caso do Amazon Twitch, YouTube e Facebook – grátis, sustentado por publicidade e geralmente com possibilidade de transmissão ao vivo – e algumas reduzindo acervo para focar em qualidade da programação, com foco em produções originais, como parece ser o caso do Netflix e Crackle. Além disto, há uma movimentação estratégica que une todos os agentes internacionais: a produção de conteúdos originais próprios, de forma a melhor atender o público da plataforma, conseguir novos assinantes, possuir controle de qualidade sobre a produção e aumentar as possibilidades de inserções publicitárias.

Por fim, alguns canais de TV Fechada optaram por comercializarem sua plataforma para o público através de assinatura, porém não necessariamente atrelada ao usuário ser assinante do canal na TV Fechada (e.g. Fish TV, onde é possível através de seu site pagar mensalidade para assistir ao canal ao vivo e aos vídeos sob demanda, independente de assinar uma operadora). Este modelo geralmente é misto do modelo normal de canal com o modelo de plataforma, pois quem possui assinatura do canal em uma operadora consegue acesso sem custo aparente, porém quem não possui o canal pode ser um assinante individual.

Também não se devem ignorar as relações entre plataformas de VOD e outros elos da cadeia ou grandes grupos econômicos. No caso de programação

17 Isto gera em alguns casos uma duplicidade de conteúdo para os assinantes, que podem optar por acessar um mesmo conteúdo através da plataforma da operadora ou através de plataforma própria do canal.

nacional independente, as vantagens que o Canal Brasil possui para contratação de programação afetam diretamente também o mercado de VOD, dado o interesse maior para os produtores licenciarem suas obras para TV e VOD de forma unificada. Mais ainda, plataformas estrangeiras que já chegam no Brasil com grande capacidade de investimento também competem pela aquisição de licenças de obras no VOD, tornando o mercado de aquisição de obras para o VOD ainda mais concorrido e com agentes muito maiores do que o de TV Fechada.

Sendo assim, para os canais superbrasileiros, a concorrência pela atenção dos espectadores permanece grande e a concorrência para licenciamento de obras se amplifica neste mercado. Apesar de canais terem a vantagem de poderem realizar um licenciamento conjunto de TV Fechada, unido a VOD, os canais menores – e talvez até os maiores nacionais – podem enfrentar dificuldade quando o fator de decisão da produtora ou distribuidora da obra seja o preço do licenciamento, tamanho o poder de investimento e possível mercado dos agentes estrangeiros, que podem oferecer licenças mundiais. Este fenômeno ocorre mesmo para produções originais realizadas no Brasil, dado que as plataformas estrangeiras realizam produções originais que serão distribuídas para um mercado mundial, diluindo muito seus custos quando comparado ao que seria possível para um agente nacional sem nenhum fomento público.

Poder de Barganha dos Clientes: No VOD o poder de barganha dos assinantes é baixo, porém ampliado em relação ao da TV, pois impactam diretamente, um a um, no faturamento da organização. Indicativo do baixo poder de barganha é que, normalmente, os termos de uso são contratos de adesão onde não há espaço para discussão das cláusulas ali estabelecidas – inclusive as relativas ao uso dos dados dos clientes e de seus rastros digitais. O preço também é algo não negociado com os usuários das plataformas. Novamente, individualmente o usuário não é tão impactante, porém um efeito de massa pode gerar consequências de alto impacto, positiva ou negativamente. A forma de apresentar conteúdos nas plataformas é bastante flexível, sendo uma opção estratégica para os canais tentarem focar em um público maior que o da TV Fechada ou em um público de nicho, fiel, menor que o da TV Fechada.

No caso de canais que tenham suas plataformas dedicadas apenas a assinantes de operadoras, a situação não fica muito diferente da TV Fechada, abrindo três possibilidades de remuneração. A primeira é com as operadoras pagando para que seus assinantes tenham acesso aparentemente grátis à plataforma, situação muito similar à dos canais, onde as operadoras têm grande poder de barganha¹⁸. A segunda é quando a operadora atua como parceira de mídia para a plataforma do canal, oferecendo para

18 Ratificando que isto ocorre quando tratamos de canais pequenos. Quando se trata de canais com muita audiência, ligados a grandes grupos de mídia, a situação dos poderes de barganha é alterada.

os assinantes interessados que irão assinar um a um. Neste modelo a operadora recebe parte do valor da assinatura e o canal recebe o restante. Novamente, a operadora possui grande poder de barganha sobre a programadora, definindo sua participação e a forma de oferecimento, caso o canal esteja em seu *line-up*. A última possibilidade é o canal colocar seu conteúdo disponível na plataforma da operadora. Neste caso, o canal passa a atuar como uma distribuidora de obras, podendo receber um valor fixo da operadora ou uma comissão por aluguel. Mais uma vez a operadora possui grande poder de barganha neste caso, quando se trata de canais pequenos, que não possuem exclusividade de obras que sejam *blockbusters*.

Já com relação aos anunciantes, a relação não muda tanto, entrando apenas um novo tipo de agente em jogo, que são os agregadores de anúncios na internet (e.g. Google AdSense). Estes agregadores possuem sistemas inteligentes que fazem anúncios focados com base no perfil do assinante, remunerando a plataforma e ficando com uma comissão.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Os produtores e distribuidores neste mercado permanecem possuindo poder de barganha pequeno, devido à grande quantidade de obras disponíveis no mercado. Cabe ressaltar, porém, que como há mais agentes grandes buscando produção nacional, a concorrência para adquirir obras é ampliada e há possibilidade que com a entrada no mercado de cada vez mais plataformas os detentores dos direitos de algumas obras de sucesso médio ou focadas no público internacional – que não seriam relevantes no mercado de TV Fechada – passem a ter possibilidade de negociação e no futuro haja elevação dos preços do mercado como um todo, caso chegue o momento em que as plataformas consigam escoar parcela relevante da produção audiovisual brasileira.

Já a forma de transmissão é consideravelmente alterada. No VOD, a transmissão não necessita de aluguel de espaço em satélite, a princípio reduzindo drasticamente o custo de operação da programadora. Esta transmissão, porém, não vem totalmente livre de custos, uma vez que os conteúdos devem ficar armazenados em servidor próprio ou de terceiros, além de haver necessidade de contratação de uma rede de distribuição de conteúdo (CDN – content delivery network). Estes custos somados, principalmente se houver transmissão ao vivo, podem chegar a valores até maiores que os custos de satélite, a depender da quantidade de público¹⁹. Quanto aos poderes de barganha, há

19 Transmissões ao vivo não são o foco deste artigo, porém no satélite paga-se um valor fixo para transmitir o sinal do canal que poderá ser capturado por qualquer pessoa que tenha um código de segurança e uma antena apontada para o satélite. Já um CDN cobra pela quantidade de dados transmitida para cada usuário final, ou seja, quanto mais pessoas acessando determinado conteúdo, maior o valor cobrado. Sendo assim, existe um valor e uma quantidade de assinantes determinada, não calculado neste artigo mas que pode ser tema de outros, até onde vale à pena utilizar um CDN e a partir de qual ponto uma distribuição ao vivo por satélite passa a ser mais vantajosa.

uma quantidade de empresas de CDN bem maior que a quantidade de empresas de satélite, porém ainda assim a negociação não é tão facilitada dado que grande parte dos CDN existentes com porte para atender uma plataforma de VOD utilizam infraestrutura de poucas grandes empresas (e.g. Amazon Cloud, Akamai). Sendo assim, grande parte do que compõe os preços de mercado são ditados por estas grandes empresas internacionais, ficando como variáveis que darão o diferencial competitivo destas empresas a qualidade do serviço e suporte ofertados e a competição pela parte do preço composto pelo valor que de fato fica com o CDN local. Ou seja, concordamos com Aronchi (2017) no que diz respeito a barreiras tecnológicas para entrar no VOD serem reduzidas em comparação com a TV, porém há esta ressalva a quanto é esta redução.

Ameaça de Novos Entrantes: Como o mercado de VOD possui barreiras muito menores que o de TV (ARONCHI, 2017), a ameaça de novos entrantes é muito maior. Quando se leva em conta que os canais superbrasileiros possuem um mercado reservado na TV Fechada, esta ameaça torna-se relativamente gigantesca.

Por outro lado, não se pode ignorar que, apesar de haver baixas barreiras para entrantes, há grandes barreiras para a penetração da plataforma no grande público e para o crescimento da base de assinantes e da quantidade de conteúdos disponíveis. Quanto ao fluxo e armazenagem de dados, já foram levantadas as questões tecnológicas e de mercado que podem limitar o crescimento, pois são poucas e grandes as empresas que fornecem este tipo de serviço com capacidade para vídeos em alta definição. Além das tecnológicas, permanecem as barreiras de aquisição de conteúdo que já ocorrem na TV Fechada, através da aquisição e produção de conteúdo com exclusividade por parte de canais e plataformas ligadas a grandes grupos econômicos, ou que já cheguem no Brasil sendo grandes no exterior, com grande poder de investimento. Surge, porém, diferente da TV, uma barreira quanto à penetração.

Os canais de TV, por estarem em operadoras que já possuem uma base de assinantes, não precisam se preocupar em chegar a cada lar, pois isto é papel das empresas de telecomunicações, que investem pesadamente em infraestrutura – para chegar – e publicidade – para serem conhecidas. No caso de plataformas de VOD, a parte da infraestrutura de transmissão que realmente chega ao usuário final é das operadoras de banda larga fixa ou móvel. Esta infraestrutura é utilizada gratuitamente pelas plataformas, com o custo sendo bancado pelos clientes das operadoras de internet e logo não representa barreira²⁰. Já a penetração em si representa grande barreira para entrantes crescerem sua base de assinantes no mercado. A penetração, ou seja, chegar

20 Isto ocorre no ambiente atual em que existe a obrigação de neutralidade de rede. Caso a neutralidade de rede seja eliminada, isto pode vir a se tornar mais uma barreira a entrada para novas plataformas, pois as operadoras poderiam vir a cobrar das plataformas para entregarem seu conteúdo aos assinantes.

nos potenciais assinantes e tornar a plataforma conhecida não é tarefa fácil, exigindo grande custo com campanhas de publicidade. Neste sentido, os canais que se associam com operadoras na divulgação levam grande vantagem, mas ficam sujeitos às condições impostas por elas. Já os canais que não se sujeitam, devem ser muito criativos em suas campanhas de "boca a boca" online, pois canais superbrasileiros não possuem poder de investimento o bastante para alcançar o grande público. Além disto, estas plataformas conseguem realizar pesados investimentos no desenvolvimento de algoritmos e análise de grandes dados que aperfeiçoam e personalizam as experiências de todos os usuários ao mesmo tempo, uma competência chave para boa atuação no mercado de VOD de difícil acesso para uma empresa de pequeno porte.

Por fim, há a barreira da incerteza regulatória. A regulação do VOD está em discussão atualmente e ainda não se sabe como serão feitas as cobranças de tributos no setor, tampouco se haverá cotas de conteúdo, obrigatoriedade de proeminência de conteúdo nacional independente ou investimento público.

Ameaça de Produtos Substitutos: Os produtos substitutos das plataformas são muito similares aos da TV, sendo qualquer forma de mídia e lazer que dispute a atenção dos usuários. A tendência do mercado, porém, aponta na substituição de parte da base de TV por plataformas. Por fim, conforme já exposto, plataformas de canais que estejam dentro de plataformas de operadoras podem ser vistas como complementares aos canais de TV, por vezes com conteúdos exclusivamente feitos para a internet que aumentam a interatividade do telespectador e fiquem maior atenção e fidelidade do público.

Sendo assim, apesar de barreiras de entrada terem sido derrubadas por este novo mercado audiovisual, persistem e surgem outras, que dificultam a entrada de novos agentes econômicos. Vale destacar, ainda, que a formação de um acervo nacional pode esbarrar em alguns entraves, especialmente no caso de produtoras pequenas e independentes. Os custos envolvidos na conversão da mídia para o formato próprio exigido para exibição na web podem representar um obstáculo. Ademais, no caso de produtores nacionais maiores e melhores estabelecidos, é possível que se neguem a licenciar seu conteúdo a provedores menores de VoD por considera-los como concorrentes.

7.2. Discussão:

Dado o cenário do setor de VOD no Brasil, é possível perceber que ele é uma possível solução para aumento da base de assinantes dos canais superbrasileiros, porém para ser relevante não é uma solução simples, nem barata. Estes canais hoje

estão com sua posição engessada no mercado de TV Fechada e devem ampliar seu escopo de atuação. Neste sentido, o VOD aparenta ser uma boa opção, por focar em seus recursos-chave. A criação de uma plataforma que tenha potencial de crescimento, porém, continua não escapando de várias das restrições encontradas no mercado de TV Fechada e geradas pelo poder de barganha dos grandes agentes do mercado. O desafio então para um canal pequeno é conseguir encontrar a estratégia que o encaixe no melhor arranjo possível dentro destas restrições, formando planos de ação que permitam retorno financeiro e penetração no público, ao mesmo tempo em que tentam ficar o menos amarrados possíveis em suas relações comerciais, seja com fornecedores de tecnologia, seja com operadoras, seja com agregadores de anúncios.

8. CONCLUSÃO

O mercado de VOD está em expansão, mas não apresenta características de um mercado pouco maduro. Pelo contrário, percebe-se que muitas das relações que já ocorrem no mercado de TV Fechada se espelham nas relações de poder em um ambiente multiplataforma. Mais ainda, agentes que não possuem atuação na TV Fechada, mas que possuem posições de domínio na *internet* trazem novos desafios para o posicionamento de uma empresa de pequeno porte neste mercado. Dadas as análises conjunturais e o modelo de negócios atual e projetado de um canal superbrasileiro, percebe-se que, apesar de uma aparente facilidade de entrada e imaturidade do mercado, existem grandes entraves que não permitam o crescimento e sucesso de uma “plataforma superbrasileira independente”, pelo menos não sem se submeter às restrições mercadológicas já impostas por operadoras no mercado de televisão.

Pesquisas futuras podem utilizar os resultados encontrados neste artigo desenvolvendo direções para que atores das decisões de regulação do VOD consigam observar como é possível reduzir estes entraves de forma a nivelar o ambiente de competição e criar um mercado multiplataforma que contemple da melhor forma possível plataformas de pequenas empresas e que contemplem produções audiovisuais nacionais independentes.

REFERÊNCIAS

ANCINE. **Valor Adicionado pelo Setor Audiovisual: Estudo Anual 2016**. Disponível em: <https://oca.ancine.gov.br/sites/default/files/publicacoes/pdf/valoradicionado2016.pdf>. Acesso em: 06 out. 2016.

ARONCHI, J. Set a Zero: A Queda das Barreiras de Entrada para os Negócios Audiovisuais. **Revista GEMInIS**, São Carlos, UFSCar, v. 8, n. 1, pp. 182-193, jan. / abr. 2017.

CAMEIRA, R. & PROENÇA, A. Framework do Setor de Telecomunicações. In: CAMEIRA, R. (Ed.) **A Indústria de Telecomunicações e o Setor Informacional Multimídia Emergente**: Estudo das Cadeias Associadas de Telecomunicações, Tecnologia da Informação e Conteúdo – a Indústria de Telecomunicações e o Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Quartet Editora & Comunicação Ltda., 2008, pp. 65-122.

CHESBROUGH, H., ROSENBLOOM, R. The role of business model incapturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Cooperate Change**, Volume 11, number 3, pp. 529 – 555, 2002.

GALVÃO, A. A Cadeia de Valor Ramificada: Uma Ferramenta Analítica para a Análise Econômica do Setor Audiovisual. In: MOREIRA, S. (Org.). **Indústria da Comunicação no Brasil**: Dinâmicas da Academia e do Mercado. Rio de Janeiro: UERJ, 2015.

JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C.M. & KAGERMAN, H. **Reinventing your business model**. Harvard Business Review. Vol .Dec, 2008.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, M. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review, janeiro 2008.

PORTER, M. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, março 1979.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, vol. 43, pp.172 – 194, 2010.

TELECO. **Market Share das Operadoras de TV por Assinatura**, 14 set. 2017. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/optva.asp>. Acesso em: 17 nov. 2017