



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

CAIO FERREIRA VEIGA

**NETFLIX E TV POR ASSINATURA: CONCORRÊNCIA E DINÂMICA
COMPETITIVA**

CAMPINAS

2018



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP

INSTITUTO DE ECONOMIA – IE

CAIO FERREIRA VEIGA

**NETFLIX E TV POR ASSINATURA: CONCORRÊNCIA E DINÂMICA
COMPETITIVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob a orientação do Prof. Dr. Márcio Wohlers de Almeida.

RESUMO

O presente estudo busca entender os motivos das recentes mudanças na adesão dos usuários de Televisão por Assinatura e da plataforma americana Netflix no Brasil, explicitando as relações existentes e as perspectivas futuras.

O consumo audiovisual sempre foi alvo de constantes mudanças na grande preferência da população brasileira. Primeiro, os Rádios, com seus noticiários e Rádios-novela, deram lugar para a Televisão aberta e seus programas ao vivo e as famosas novelas das oito. Mais recentemente, a TV por Assinatura, por anos, teve grande adesão de parte da população brasileira, devido à grande variedade de conteúdo brasileiro e internacional. No entanto, a evolução de serviços de Streaming, em especial a entrada da plataforma Netflix, coincidiram com a queda nas assinaturas dos grandes canais deste modelo.

Através do estudo é possível concluir que existe uma relação entre o crescimento da plataforma americana e declínio da Televisão por Assinatura e, com isso, a Netflix gerou um impacto em sua adesão. O termo “Cord-Cutting” passa a ser utilizado com frequência em estudos ao demonstrar a tendência crescente de substituição dos planos com cabos, ou seja, da TV paga, por serviços de streaming. Este processo ocorre tanto no Brasil, como no resto do mundo e tem como razões os diferentes modelos de negócios imprimidos por ambos os agentes, trazendo a possibilidade de escolha para o consumidor.

Além disso, a entrada do serviço de streaming também trouxe impactos para o mercado audiovisual nos segmentos de vídeo por demanda e da própria televisão paga. Ao perceberem as vantagens competitivas imprimidas pelo business model da Netflix e do Vídeo por Demanda, estas empresas passam a se adaptar e trazer novas opções aos usuários, semelhantes a este modelo. Em poucos anos novos serviços de streaming surgem no Brasil com o intuito de atrair a adesão destes usuários.

PALAVRAS-CHAVE: “TV por Assinatura”; “Netflix”; “Inovação”. “Concorrência”; “Dinâmica Competitiva”

ABSTRACT

The present study seeks to understand the reasons for the recent changes in the adhesion of users of Pay-TV and the US-based Netflix platform in Brazil, explaining the existing relationships and future perspectives.

Audiovisual consumption has always been subject to constant changes in the great preference of the Brazilian population. First, the Radios, with their newsreels and soap operas, gave way to open television and its live programs and the famous novels of eight. More recently, subscription TV, for years, has had great support from the Brazilian population, due to the wide variety of Brazilian and international content. However, the evolution of Streaming services, especially the entry of the Netflix platform, coincided with the decrease in the signatures of the great channels of this model.

Through the study it is possible to conclude that there is a relationship between the growth of the American platform and the decline of Pay-TV, and with this, Netflix has had an impact on its adhesion. The term "Cord-Cutting" is often used in studies as it demonstrates the increasing trend of replacing cabled plans, ie pay-TV, for streaming services. This process occurs in Brazil as well as in the rest of the world and has as reasons the different business models printed by both agents, bringing the possibility of choice to the consumer.

In addition, the entry of the streaming service also brought impacts to the audiovisual market in the segments of video on demand and pay television itself. By realizing the competitive advantages impressed by the business model of Netflix and Video on Demand, these companies adapt and bring new options to users, similar to this model. In a few years, new streaming services have emerged in Brazil with the aim of attracting these users

KEYWORDS: "Pay Television"; "Netflix"; "Innovation". "Concurrence"; "Competitive Dynamics"

Lista de Figuras

Figura 1: Etapas do Desenvolvimento da Indústria Televisiva no Brasil	11
Figura 2: Canais Disponíveis pela Operadora Sky.....	17
Figura 3: TV por Assinatura a partir da análise SWOT.....	19
Figura 4: Recapitulação Histórica da Netflix (1997-2005)	25
Figura 5: Presença Geográfica do Netflix em 2018	28
Figura 6: Recapitulação Histórica da Netflix (2008-2011)	29
Figura 7: Exemplos de Plataformas com Streaming Disponíveis para os Usuários	30
Figura 8: Aparelhos Compatíveis com a Netflix.....	32
Figura 9: Exemplo de Quadro do Business Model Canvas.....	35
Figura 10: Netflix Business Model Canvas	36
Figura 10: Netflix Business Model Canvas	36
Figura 11: Principais Agentes de VoD por Modelo de Negócio.....	56
Figura 12: Netflix a partir da Análise SWOT	63
Figura 13: Comparação Análise SWOT Netflix e TV por Assinatura	69

Lista de Tabelas

Tabela 1: Número de Assinantes da Netflix (1999-2006).....	27
Tabela 2: Demonstrativo Financeiro Netflix (2015–2017)	32
Tabela 3: Divisão de Estrato Sócio Econômico por Renda Média Domiciliar Mensal e total População Brasil.....	41
Tabela 4: Número e parcela de Casas sem Televisão por Assinatura nos EUA (2014-2018)	47
Tabela 5: Crescimento médio do PIB Brasil e do Valor Adicionado pelo mercado audiovisual (2011-2014)	53
Tabela 6: Número de Serviços de Vídeo por Demanda ofertados no Brasil (2012-2018)	54
Tabela 7: Serviços de VoD e provedores no Brasil (2018)	57
Tabela 8: Número de Nomeações de Programas Originais da Netflix No Primetime Emmy Awards 2013-2017	63

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Número de Assinantes de TV por Assinatura no Brasil (2002-2017)	8,39
Gráfico 2: Número de Assinantes de Netflix no Brasil (2011 – 2020)	8
Gráfico 3: Evolução do Número de Televisores em uso no Brasil (1950-1990)	13
Gráfico 4: Pessoas com Acesso à TV por Assinatura (2010-2017)	18
Gráfico 5: Audiência Individual por Minuto no Brasil (2010-2017)	18
Gráfico 6: Distribuição das Assinaturas de TV Paga no Brasil por Operadora em 2017	40
Gráfico 7: Penetração da TV por Assinatura por Classe Social.....	41
Gráfico 8: Penetração dos Usuários de Internet nos Mercados Líderes da Netflix (2017).....	42
Gráfico 9: Evolução do Número de Assinantes de Banda Larga (2002 – 2017)	43
Gráfico 10: Parcela de Cord-Cutters e Cord-Nevers em Países da América Latina (2016) ..	45
Gráfico 11: Evolução Percentual do Número de Assinantes de Televisão por Assinatura nos Estados Unidos (2006-2016)	48
Gráfico 12: Evolução da Participação da Televisão Por Assinatura, Cord Trimmers, Cutters e Nevers (2015 e 2017)	49
Gráfico 13: Razões para cortarem os cabos dos usuários de Internet dos EUA (Janeiro/2016)	50
Gráfico 14: Evolução do mercado de VoD no Brasil – receitas	54
Gráfico 15: Número de Clientes da TV por Assinatura – Vivo/Telefónica 2015-2018.....	61
Gráfico 16: ARPU TV por Assinatura (R\$/mês) Vivo e GVT 2015-2018	61
Gráfico 17: Evolução do Valor da Ação Netflix (NFLX)* 2010-2018.....	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. A TRAJETÓRIA DA TELEVISÃO POR ASSINATURA NO BRASIL E A ENTRADA DA NETFLIX	10
1.1. Surgimento da Televisão no Brasil	10
1.2 Evolução do Conteúdo da Televisão Brasileira	11
1.3 A Entrada da TV Por Assinatura no Mercado Brasileiro	15
1.4 A Entrada da Netflix.....	22
2. ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA NETFLIX	24
2.1 Recapitulação Histórica da Netflix	24
2.2 As Características Atuais do Streaming e da Netflix.....	29
2.3 Modelo de Negócios da Netflix (“Canvas Business Model”)	33
3. ANÁLISE DA ADESÃO DOS USUÁRIOS À TV POR ASSINATURA E NETFLIX	38
3.1 Situação Atual no Brasil	38
3.2 O Efeito “Cutting the Cord” – Mudanças no Cenário	43
3.3 Mudanças no Mercado Audiovisual a partir da Entrada da Netflix	50
4. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

INTRODUÇÃO

O objetivo central do presente estudo é analisar as mudanças no mercado audiovisual brasileiro a partir da entrada da plataforma Netflix e o respectivo impacto nos serviços de Televisão por Assinatura. Busca-se entender as novas decisões dos usuários após tal acontecimento, explicitar causas e consequências e tecer perspectivas para o mercado no futuro.

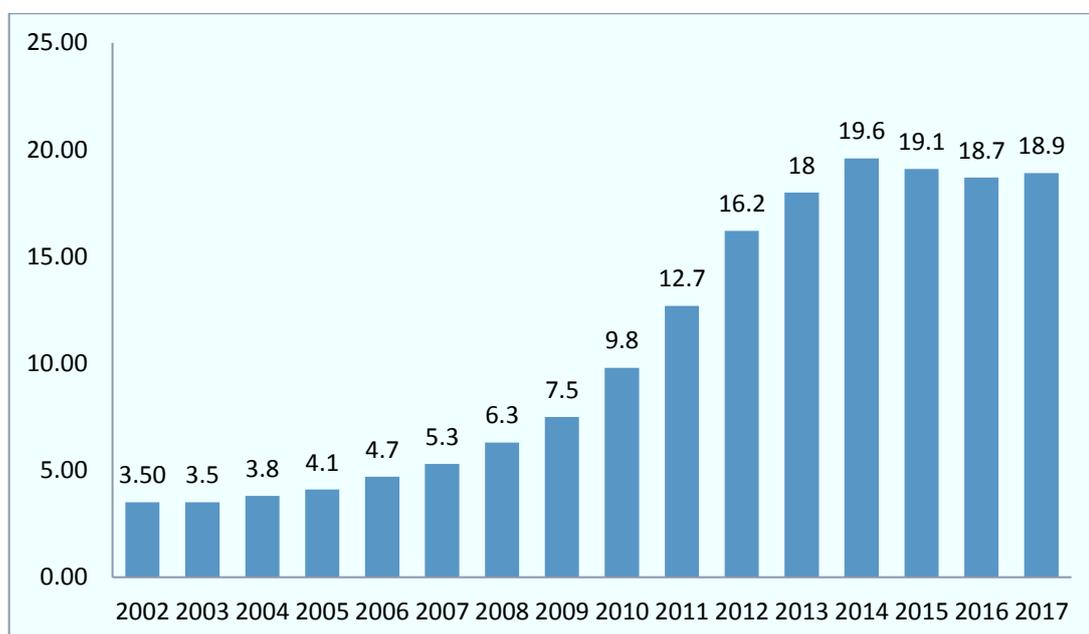
A Netflix utiliza de uma alta personalização de conteúdo somada ao serviço por demanda (característica de “*Video on Demand*”), tornando os consumidores ativos em suas decisões e sendo compatível com as novas preferências dos usuários que vêm sendo registradas. Nesta plataforma o indivíduo pode escolher quando irá assistir aquilo que mais lhe interessa e, assim, tornou-se referência no nicho e possui receita com valor acima do que emissoras tradicionais de televisão¹.

As emissoras tradicionais de Televisão por Assinatura, por sua vez, tem registrado um menor crescimento seguido de uma queda no número de assinantes nos últimos 3 anos. O Gráfico 1 mostra a evolução do número de assinantes de TV por Assinatura no Brasil, no período de 2002-2016, e comprova esta mudança na adesão dos usuários. Por outro lado no Gráfico 2, nota-se a crescente evolução do número de assinantes do Netflix nos últimos anos e perspectiva de crescimento ainda mais acentuado nos próximos anos (ano de 2020 é uma previsão).

Com estes dados introdutórios percebe-se a importância que o Netflix ganhou no mercado audiovisual brasileiro. Estudar seu modelo de negócios é necessário para entender o papel deste novo agente do mercado audiovisual, as características que lhe trazem grande adesão e as perspectivas para a concorrência existente.

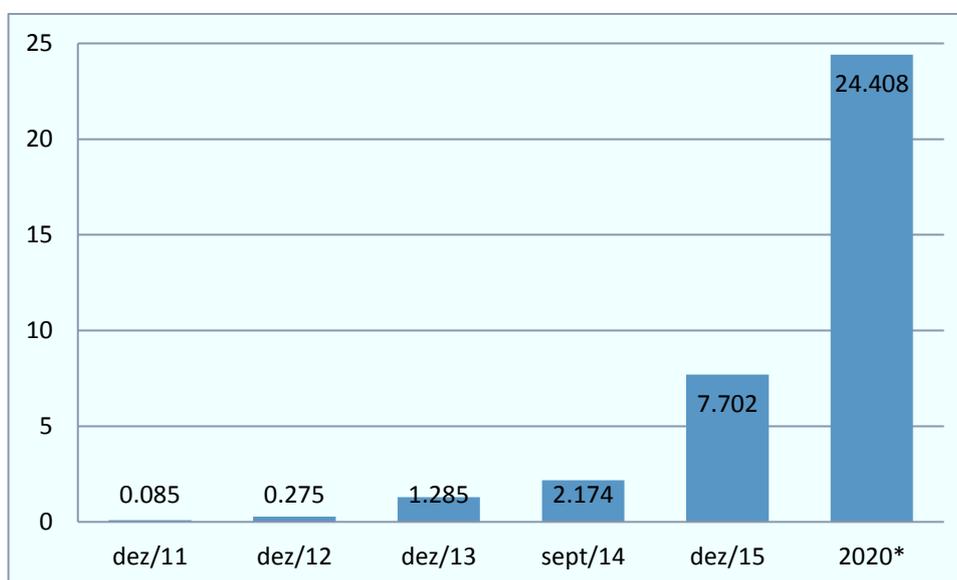
¹ Disponível em: < <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/12/13/netflix-ja-fatura-mais-que-sbt-e-tem-mais-assinantes-que-a-sky.html> > Acesso em 09 de Junho de 2018

Gráfico 1 - Número de Assinantes de TV por Assinatura no Brasil (2002-2017) – Valor em milhões



Fonte: ABTA²

Gráfico 2 – Número de Assinantes de Netflix no Brasil (2011 – 2020) – Valor em milhões



*Previsão
Fonte: Statista³

² ABTA: Associação Brasileira de Televisão por Assinatura. Disponível em: <http://www.abta.org.br/dados_do_setor.asp> Acesso em 09 de Junho de 2018

³ Statista. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/324073/brazil-netflix-subscribers/>> Acesso em: 09 de Junho de 2018

Muitos estudos tem buscado mostrar as razões para este crescimento acentuado dos vídeos por demanda em si, junto da plataforma americana, analisando, por exemplo, o comportamento dos consumidores ou os novos padrões de consumo neste nicho, voltados para a área de comunicação e de novas mídias. No entanto, poucos estudos têm debatido o modelo de negócios da empresa e a forma como está sendo afetada a dinâmica e concorrência dos agentes neste ramo do mercado audiovisual.

Este estudo busca contribuir para a compreensão das estratégias e impactos na dinâmica do setor no país, de modo a entender quais os motivos das mudanças que vêm ocorrendo e os rumos no longo prazo. Também pretende analisar as razões da queda nos usuários de Televisão por Assinatura e das respectivas variáveis determinantes do processo, para analisar, dentro das suas características neste novo contexto, se é um movimento progressivo ou apenas uma oscilação temporária.

1. A TRAJETÓRIA DA TELEVISÃO POR ASSINATURA NO BRASIL E A ENTRADA DA NETFLIX.

O objetivo deste capítulo é entender e esclarecer como surgiram os novos modelos de consumo audiovisual no cenário brasileiro, a partir da recapitulação histórica com a bibliografia e dados relacionados. Com a análise dos mesmos, será possível compreender as mudanças que trouxeram novas possibilidades de conteúdo e hábitos para a família brasileira.

A construção histórica dos protagonistas da dinâmica que será analisada no presente estudo traz importantes conclusões sobre as razões de suas respectivas consolidações, mudanças e evoluções posteriores. A televisão chega ao Brasil em meados de 1950, como grande novidade para as elites brasileiras. Apenas em 1980, e com maior difusão em 1990, chega ao país a TV por Assinatura, trazendo mais opções de conteúdo para o consumidor, mas mantendo semelhanças com o modelo televisivo. Somente em 2011, a Netflix entra no mercado brasileiro e, diferente das novidades anteriores, possui uma enorme e rápida ascensão gerando impactos em inúmeras fatias do mercado de entretenimento.

1.1 Surgimento da Televisão no Brasil

Desde a criação da televisão, em meados de 1920, até seu consumo mundial em massa, inúmeras mudanças ocorreram em sua relação com a tecnologia e com os espectadores. Em um primeiro momento, a posse de um aparelho televisivo era restrita à grande elite dos países, como na época em que a novidade chegou ao Brasil, em meados de 1950. (Pinto, 2017). Gradualmente, a população foi obtendo maior acesso ao mesmo, com a redução nos custos dos aparelhos, e as emissoras, por sua vez, buscavam a profissionalização, evoluindo suas tecnologias e modelos de negócios. O resultado foi o crescimento no número de canais e variedade de programas, aliado a melhorias na qualidade das mesmas. Os espectadores, maiores beneficiados, possuíam acesso a um número maior de assuntos, temas e conteúdos de seu interesse.

A primeira transmissão televisiva, em solo brasileiro, data em 18 de Setembro de 1950, nos estúdios precários da TV Tupi, a partir do pioneirismo do jornalista Assis Chateaubriand⁴, criador desta emissora (Mattos, 1990). A TV surge em um contexto de ampla

⁴ Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/biografias/assis-chateaubriand.html>> Acesso em 09 de Junho de 2018

difusão do rádio, como grande meio de comunicação de massa que, inclusive, fora muito usado no período anterior como meio de manobra política (Jambeiro, 2001).

No Estado Novo (1937-45), o poder executivo, através do Presidente da República, Sr. Getúlio Vargas, assume papel de grande líder e organizador da sociedade, abrindo margem para intervenções na economia, política e cultura brasileira. Dada a forte postura nacionalista do governo, fazia-se necessária a propagação de tais ideias entre a população, colocando os interesses nacionais acima de interesses individuais e isto sendo um dos principais fundamentos da ideologia propagada. A cultura, então, passa a ser vista como instrumento de organização política e de disseminação ideológica. O Governo, assim, decide criar diversos aparatos para intervir na produção cultural brasileira e atingir seus objetivos (Jambeiro, 2001).

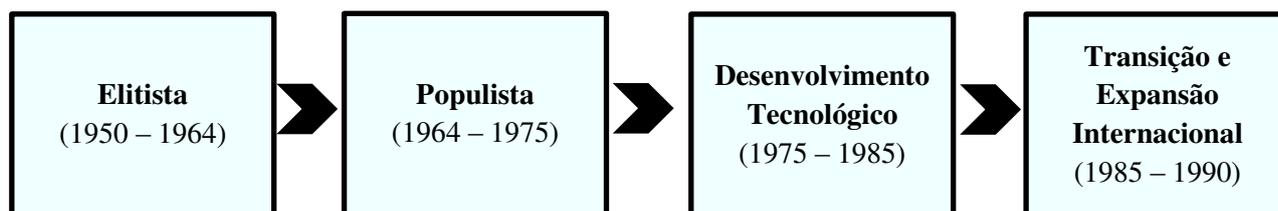
A dispersão do rádio ocorre neste meio, com fiscalização de conteúdo, implantação de emissoras com domínio estatal e estímulo de desenvolvimento de emissoras comerciais dentro deste modelo. A televisão, então, surge a partir do padrão estabelecido anteriormente pelo rádio, em meio ao controle dos interesses privados, através de uma sustentação financeira por anúncios e publicidade. Porém, não houve distanciamento do meio político, seja em busca das concessões seja por meio de favores dos bancos estatais. (Jambeiro, 2001).

1.2 Evolução do conteúdo da Televisão Brasileira

A influência do rádio sobre o início da televisão no Brasil não se limitava, somente, ao uso das estruturas e dos modelos de concessão pública. O conteúdo propagado, o formato da programação e, inclusive, os mesmos técnicos e artistas eram utilizados nos primeiros anos de transmissão televisiva. Mesmo com essa infraestrutura pré-existente, que facilitava o desenvolvimento da nova tecnologia, as primeiras emissoras de televisão no país começaram de maneira precária e com inúmeras improvisações.

A partir da perspectiva apresentada por Mattos (1994) é possível distinguir o desenvolvimento da indústria televisiva em quatro etapas, representadas na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Etapas do Desenvolvimento da Indústria Televisiva no Brasil



Fonte: Mattos (1994)

A **Fase Elitista (1950 – 1964)** é marcada pela precariedade das instalações e restrito acesso à novidade no país. O valor de um novo aparelho televisivo possuía valor próximo a um carro, e então, passa a ser considerado artigo de luxo da elite brasileira. Por sua vez, as emissoras demoram alguns anos para ter um modelo empresarial de negócios. Esta consolidação é fundamental para o desenvolvimento da indústria televisiva, valendo ressaltar a importância do início da produção nacional de televisores e a enorme influência do mercado publicitário, o que trouxe viabilidade financeira para as emissoras.

Outro ponto importante desta fase, ocorrido na década de 60, é a chegada do “videoteípe” (VT). O VT possibilitou uma mudança no conteúdo veiculado pelas emissoras com programas diferentes todos os dias, dado que anteriormente existia uma programação de caráter vertical⁵, em que o mesmo programa era veiculado em diferentes dias e horários. A programação horizontal trouxe o hábito de assistir televisão para a família brasileira pela veiculação de um mesmo programa em vários dias da semana, no mesmo horário, criando, então, a rotina desejada pelas emissoras. Também neste período (1963) foi promulgado o decreto que regulamenta a programação ao vivo. Com essas transformações, abrem-se possibilidades de conteúdo transmitido, surgindo, por exemplo, os Programas musicais e festivais de música, da emissora Record, que foram sucesso de audiência.⁶

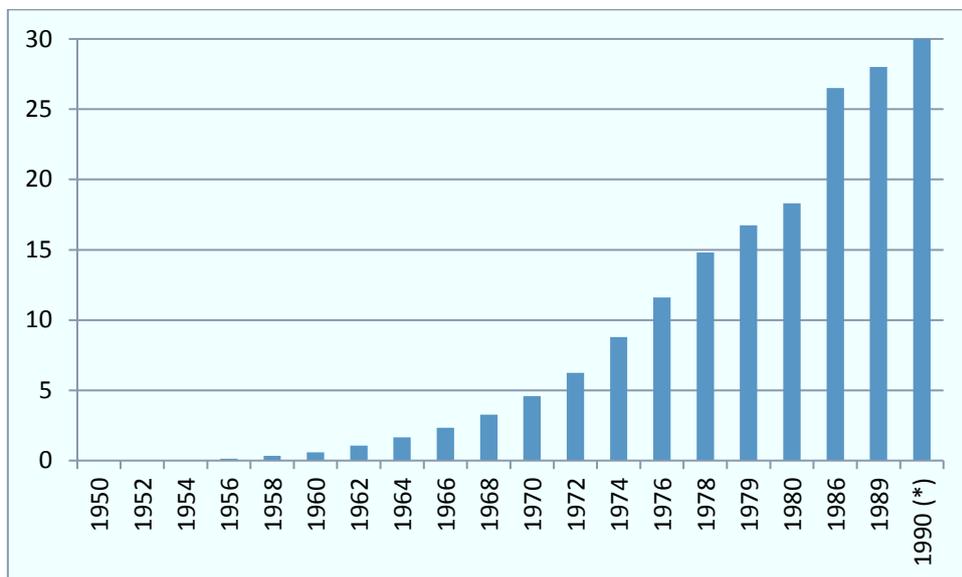
A **Fase Populista (1964 – 1975)** ocorre durante o período da ditadura militar brasileira e marca o estabelecimento da televisão como meio de comunicação de massa, com as emissoras tornando-se mais profissionais, especialmente a partir do apoio do poder central, devido ao interesse mútuo existente.

Através do Gráfico 3 nota-se o enorme crescimento no acesso à tecnologia no período. De 1964 para 1976 ocorre um salto de 1.663.000 para 11.603.000 em número de aparelhos em uso.

⁵ Programação Vertical: “A Programação Diagonal e Vertical é aquela na qual os programas mudam de horários durante a semana e são reprisados. Buscam audiência em diversos horários. São utilizados em canais de TV por assinatura”. Disponível em: < <http://www.comuniquero.com/dicionario/programacao-vertical> > Acesso em 09 de Junho de 2018

⁶ Disponível em: < <http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/nos-festivais-da-tv-record-em-66-67-torcidas-vaia-revelacoes-da-mpb-12435407> > Acesso em 16 de Junho de 2018

Gráfico 3 – Evolução do Número de Televisores em uso no Brasil (1950-1990) - Valor em Milhões



(*)Estimativa

Fonte: ABINEE⁷

Assim como nos outros setores da economia, o governo exerce enorme influência na indústria televisiva. A criação de agências reguladoras, como o Ministério das Comunicações e a concessão de licenças para a importação de materiais e subsídios para cada importação, levam os meios de comunicação de massa a estarem submetidos aos interesses governamentais. Inclusive, as estações de rádio e de televisão operavam com licenças emitidas pela administração federal e que poderiam ser cassadas. Portanto, por um lado as emissoras lançavam conteúdo que agradasse ao poder central, enquanto este, interessado no desenvolvimento e regulamentação das Comunicações, buscava dar todo o suporte possível para este objetivo.

Importante nesta fase, também, é o surgimento da rede de Televisão Globo, uma das maiores atualmente do mundo, em 1965, com apoio financeiro e técnico do grupo americano Time/Life. Este intercâmbio com a experiência estrangeira lhe trouxe estrutura administrativa mais sólida, que foi impulsionada pela industrialização corrente no Brasil, voltada ao consumo; A escolha que a emissora teve ao produzir programas para a grande audiência (Classe C), somada ao maior acesso aos aparelhos, devido à redução dos custos dos mesmos, teve como consequência uma grande receita de modo a firmar-se em primeiro lugar na audiência.

⁷ Fonte: Mattos (1994)

Os programas giravam em torno de novelas, “enlatados” (programas estrangeiros de baixa qualidade) e shows de auditório, sempre visando a base da audiência. Aos poucos, inovações foram surgindo, como a transmissão em cores e com características nacionais, para atingir as pessoas por todo o território nacional, com o aumento do acesso aos aparelhos, e a consolidação do gênero telenovela e jornalístico como fundamentais nas grades televisivas. Em paralelo, a infraestrutura das emissoras mantém-se em plena evolução e a Rede Globo, por sua vez, passa a dar indícios de liderar um novo oligopólio surgindo, com os altíssimos índices de audiência e dominação na preferência do grande público.

Pode-se informar que a influência do governo no desenvolvimento de determinados conteúdos deveu-se ao interesse em tornar a população alienada dos reais problemas que a sociedade passava, a exemplo da concentração de renda e falta de direitos políticos. Portanto, era incentivada a criação de uma programação divertida e leve, para encobrir a situação socioeconômica do Brasil. Assim, o Estado pressionava por programas como telenovelas e com alta sofisticação técnica e colorida. Em paralelo, passa a influenciar e recomendar por maior nacionalização dos programas, abrindo a possibilidade de exportação do conteúdo produzido internamente.

A **Fase do Desenvolvimento Tecnológico (1975 -1985)** é marcada, pela *“padronização da programação televisiva em todo o país e pela solidificação do conceito de rede de televisão no Brasil”* (Mattos,1994, p.18), junto do fim da censura prévia que existia, através do Ato Institucional No. 5⁸, aos programas jornalísticos. Por um lado o Governo concede concessão aos empresários que lhe agradavam e se submetiam ao seu poder, alegando que o monopólio seria prejudicial à qualidade da programação. Por outro lado, consolidam-se 4 redes comerciais em escala nacional: Bandeirantes, Globo, Manchete e SBT e duas regionais: Record, em SP, e Brasil Sul, no RS.

A última fase presente no estudo de Mattos (1994) é a **Fase da Transição e da Expansão Internacional (1985 – 1990)** e coincide com o estabelecimento do governo da Nova República, o que também gerou influência no conteúdo e no desenvolvimento da Televisão no país. Em primeiro lugar, a nova Constituição possuía texto específico sobre “Comunicação Social” e passa a afirmar que nenhuma manifestação de pensamento poderá

⁸ “O Ato Institucional nº 5, AI-5, baixado em 13 de dezembro de 1968, durante o governo do general Costa e Silva, foi a expressão mais acabada da ditadura militar brasileira (1964-1985). Vigorou até dezembro de 1978 e produziu um elenco de ações arbitrárias de efeitos duradouros. Definiu o momento mais duro do regime, dando poder de exceção aos governantes para punir arbitrariamente os que fossem inimigos do regime ou como tal considerados (...)” Disponível em: <http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/AI5> Acesso em 09 de Junho de 2018

ser reprimida, finalizando o período de censura do conteúdo propagado junto da proibição de formação de monopólio/oligopólio nos meios de comunicação. Também surgem inúmeras regulamentações sobre as concessões para as estações de Rádio e TV e normas para a produção e programação das emissoras dos mesmos.

Por fim, outra importante característica do período é o crescimento da competitividade entre as emissoras e avanço ao mercado internacional, puxado, principalmente, pela Rede Globo, que, assim como no período militar, continua submetida e agradando aos interesses do novo governo.

1.3 Entrada da TV Por Assinatura no Mercado Brasileiro

No Brasil, o amplo uso da televisão tornou sua programação a grande fonte de entretenimento e informação das famílias. Mesmo com inúmeras mudanças nos hábitos dos consumidores, as grandes emissoras, como a TV GLOBO, sempre buscaram se adaptar e manter o papel de importante disseminadora de conteúdo. (Vidal, 2015)

Uma das evoluções desse sistema foi a entrada da TV por Assinatura, nos anos 80. Novos grupos empresariais estrangeiros adentram no mercado, unindo-se aos antigos grupos de comunicação que se adaptam à novidade e buscam ingressar, também, no setor. Um grande exemplo foi a própria TV GLOBO que desenvolveu a Globosat, com este fim. Desta forma, todos estes agentes buscam oferecer novos canais, com o objetivo de uma programação mais personalizada continuando a agradar seus espectadores⁹.

Em primeiro lugar, por TV por Assinatura entende-se:

“serviço de comunicações que oferece a espectadores, através de qualquer um daqueles meios, programas codificados, só passíveis de recepção mediante o pagamento de uma taxa de adesão e assinatura mensal. Um decodificador, acoplado ao aparelho de TV, é que vai permitir a recepção livre do sinal.” (Ramos, 1995).

Este novo modelo, surgiu nos EUA, no final da década de 1940, inicialmente “*como uma solução técnica para melhorar a qualidade na recepção dos sinais radioelétricos de TV, prejudicada por interferências, sobretudo, em regiões montanhosas.*” (Ramos, 1995). Ou seja, a ideia era abarcar pequenas comunidades que não recebiam sinal de TV Aberta com qualidade. Porém, a partir desta inovação técnica, surgem possíveis novas aplicações para ela, agradando aos interesses comerciais dos grandes grupos vigentes no mercado da comunicação de massa.

⁹ Fonte: Globosat. Disponível em: < <http://canaiglobosat.globo.com/#sobre> > Acesso em 09 de Junho de 2018

Após anos de evolução e avanços, nos anos 80, são realizadas as primeiras transmissões no Brasil, pelos canais CNN e MTV. Somente a partir de 1991, grandes grupos de comunicação entram no setor, investindo alto em novas tecnologias com o pioneirismo cabendo à Rede Globo, seguida do Grupo Abril, RBS e Grupo Algar. Por sua vez, a infraestrutura, uma das grandes barreiras para o crescimento deste nicho, é gradativamente solucionada, através de licitações e concessões de redes de cabo. Assim, a partir dos anos 2000, a TV Por Assinatura passa a ter um cenário de crescimento e consolidação no mercado brasileiro. (ABTA, 2018)

Forma-se, então, “*um novo conceito de entretenimento, informação e lazer*” (Globosat, 2018). Abrem-se as possibilidades de canais e assuntos que poderiam agradar aos consumidores. A programação consegue, gradativamente, segmentar-se em mais opções de filme, esportes, séries e programas infantis, atraindo cada vez mais a atenção do consumidor que via, na Televisão aberta, restrição de acesso a diversos conteúdos.

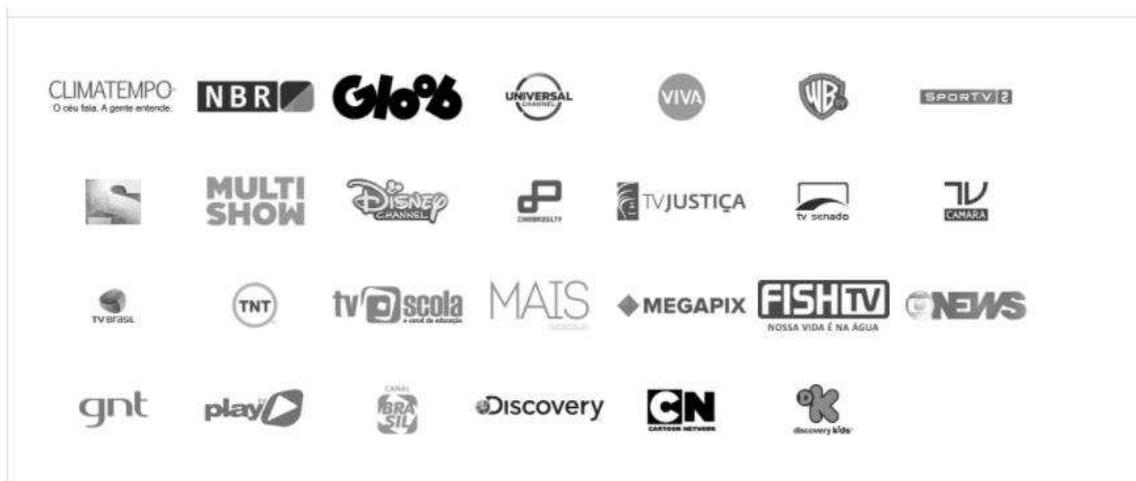
A própria definição da Globosat, braço da Rede Globo na TV por Assinatura, ilustra a mudança neste modelo: “*A Globosat é uma "fábrica de canais" onde cada programa é cuidadosamente criado para atender as diversas áreas de interesse dos assinantes, que formam um público crítico, exigente, altamente qualificado e formador de opinião. Um consumidor cada vez mais ávido e interessado que quer ver retratada a sua identidade cultural.*” (Globosat, 2018)

Dentro deste modelo, o acesso a estes canais parte da assinatura de um pacote, usualmente através de um pagamento mensal, oferecido pelas operadoras concessionadas em território brasileiro (Ex: NET, VIVO, SKY). Escolhe-se o pacote adequado às necessidades, preferências e orçamento do usuário e firma-se o vínculo por contrato. Tais pacotes de canais trazem, em sua maioria, possibilidades de assuntos dos diferentes nichos que os canais trazem, por exemplo, dentro de: entretenimento, filmes, esportes, séries, e documentários.

Abaixo, na Figura 2, pode ser visto o exemplo, da operadora SKY¹⁰, notando-se a variedade de assuntos que um pacote pode trazer. Uma mesma pessoa pode ser atingida por diversos tópicos de sua preferência ou um grupo de pessoas, como uma família, pode ter cada membro atingido por um assunto específico. Pode-se, inclusive, ter acesso a pacotes com maior número de canais, de acordo com o orçamento desejado para tal fim.

¹⁰ “A SKY é maior a operadora de TV por assinatura via satélite do país. Desde sua inauguração, em 1996, distribui a programação 100% digital para seus assinantes, em todo o território nacional. Possui mais de 5,3 milhões de clientes, que representam pouco mais de 28% de todos os assinantes de TV paga no Brasil. (...)” <https://www.sky.com.br/quem-somos> Acesso em: 25/02/2018

Figura 2: Canais Disponíveis pela Operadora Sky



Fonte: SKY¹¹

Nos últimos anos, os grandes agentes do mercado têm buscado alternativas de fornecimento de conteúdo para os usuários e uma das alternativas tem sido o uso de plataformas com Video On Demand. Este formato, que será mais aprofundado no item referente ao Netflix, traz a possibilidade de o usuário escolher quando e como assistirá a seus filmes. No Brasil, uma das primeiras empresas a fornecer o serviço foi a NET, atualmente Net Claro, com o fornecimento do NET NOW: “NOW é o serviço de Video on Demand (VOD) que disponibiliza conteúdos gratuitos e conteúdos para locação para que o cliente possa assistir quando e onde desejar. São Filmes, Séries, Infantis, Documentários, Programas de TV em acordo com o pacote de Assinatura do Cliente e muito mais! VOD do grupo Claro Brasil disponível para os assinantes da NET, Claro TV e Claro Móvel Pós Pago.”¹²

Atualmente o cenário da Televisão por Assinatura no Brasil é de consolidação, com mais de 150 canais permitidos e 56,4 milhões de pessoas com acesso em 2016, com 3 principais operadoras se destacando: NET, SKY e CLARO.¹³. No entanto, no Gráfico 4 abaixo, nota-se uma queda no número de “Pessoas com Acesso à TV por Assinatura”. Em paralelo, no Gráfico 5, percebe-se um alto crescimento na “Audiência Individual por Minuto¹⁴”. Tais mudanças trazem a necessidade de um aprofundamento dos motivos para o atual cenário.

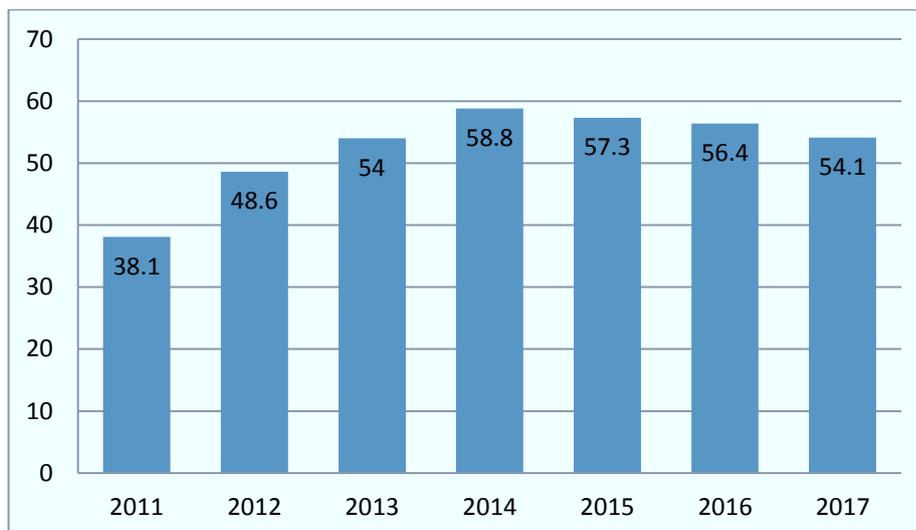
¹¹ SKY. Disponível em: < <https://assine.sky.com.br/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

¹² NET. Disponível em: < <http://faq.netcombo.com.br/faq-2/pergunta-frequente/o-que-e-o-now/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

¹³ Mídia Fatos. Disponível em: < <http://midiafatos.com.br/dados/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

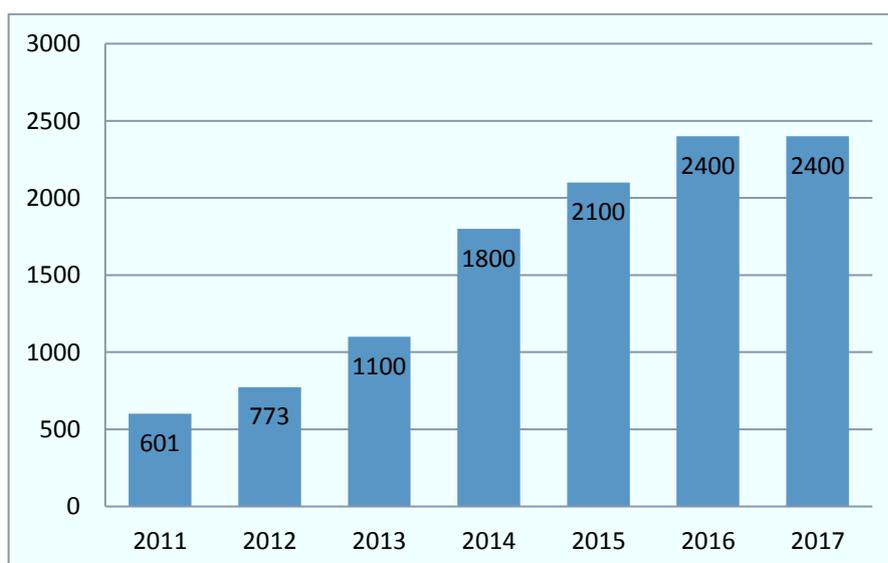
¹⁴ Audiência Individual por Minuto: Indica o percentual de indivíduos que assistiu televisão dentro de um minuto. Disponível em: <<http://www.mediabook.ibope.com/glossario> > Acesso em 09 de Junho de 2018

Gráfico 4: Pessoas com Acesso à TV por Assinatura 2010-2017 - Valor em milhões



Fonte: ABTA – Mídia Fatos¹⁵

Gráfico 5: Audiência Individual por Minuto no Brasil 2010-2017 - Valor em milhares



Fonte: ABTA – Mídia Fatos¹⁶

Em suma, é interessante salientar algumas mudanças e novidades que a TV por Assinatura trouxe aos brasileiros, em comparação com o modelo da televisão aberta:

1. Maior variedade de canais e assuntos, especialmente em decorrência da necessidade da TV Aberta de atrair as massas e os grandes anunciantes, criando programações massificadas e deixando de atingir nichos específicos;

¹⁵ Mídia Fatos. Disponível em: < <http://midiafatos.com.br/dados/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

¹⁶ Mídia Fatos. Disponível em: < <http://midiafatos.com.br/dados/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

2. Quantidade de canais disponíveis ao consumidor passa a ser limitado pelo pagamento de pacotes determinados pelas operadoras, usualmente com tempo de utilização estipulado previamente via contratos;

3. Para receber os sinais dos canais do pacote escolhido também é necessária a posse de Antenas Parabólicas ou por meio de cabos coaxiais fixos, fornecidos por via pública;

Para finalizar, com o objetivo de resumir as principais características da TV por Assinatura, recorre-se ao instrumento SWOT. Esta ferramenta é definida como um processo que identifica as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de um negócio, que são, inclusive, as palavras que compõem a sigla em inglês.¹⁷ É uma estrutura básica analítica que avalia o que uma empresa pode fazer tanto para fatores internos (pontos fracos e fortes) como externos (potenciais oportunidades e ameaças). Usando dados do mercado em que se posiciona, se pode determinar o que o negócio precisa realizar para atingir seus objetivos e quais obstáculos devem ser superados ou minimizados para alcançar os resultados desejados. Ou seja, onde ela está atualmente e onde pode estar posicionada no futuro.¹⁸

Figura 3: TV por Assinatura a partir da análise SWOT

INTERNAS	Forças 1. Variedade de conteúdo 2. Programas ao vivo exclusivos	Fraquezas 1. Alto custo e qualidade do serviço 2. Programação linear
	EXTERNAS	Oportunidades 1. Serviços de Vídeo por Demanda 2. Otimização dos custos

Fonte: Elaboração própria

¹⁷ Origem da sigla é do inglês: “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”.

¹⁸ Disponível em: < www.investopedia.com/terms/s/swot.asp > Acesso em 09 de Junho de 2018

Forças:

- Variedade de conteúdo:

A grande novidade perante a TV aberta é a variedade de canais e assuntos que oferece. Com uma grade muito mais complexa em mãos, o consumidor passa a ter suas demandas mais atendidas, sem ficarem submetido aos restritos programas oferecidos pelos canais abertos, que visavam apenas a grande massa da população e não diferentes nichos da sociedade.

- Programas ao vivo exclusivos:

Junto com os novos conteúdos, surgem programas ao vivo oferecidos apenas nestes canais fechados. Noticiários, programas de auditório e programas esportivos, que já possuíam grandes níveis de audiência na rede aberta, permanecem com o grande interesse dos consumidores¹⁹. Ao ter transmissão exclusiva de parte desta programação, os canais fechados passam a ter uma grande vantagem com relação à TV aberta.

Fraquezas:

- Alto Custo e qualidade do serviço:

Os pacotes de assinatura aos canais fechados possuem um valor elevado, ao se comparar com a renda média do brasileiro, principalmente ao se incluir os itens necessários para sua instalação, como a antena parabólica. Segundo o IBGE, em 2017 a renda domiciliar brasileira ficou em R\$1.268, dado coletado através da PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Contínua). O pacote inicial oferecido pelas operadoras é, em média, de R\$ 80²⁰. Este valor representa em torno de 6,3% do orçamento médio de uma família brasileira.

Além disso, a qualidade do serviço, como nível do sinal, problemas de instalação e manutenção, é algo que trouxe muitas preocupações aos assinantes. Torna-se comum em órgãos de proteção ao consumidor, inúmeras reclamações referentes aos serviços prestados pelas operadoras²¹.

¹⁹ Fonte: Kantar Ibope Media. Disponível em <<https://www.kantaribopemedia.com/conteudo/dados-rankings/audiencia-tv-15-mercados/>> Acesso em 10 de Junho de 2018

²⁰ Consulta feita em 20/05/2018 nas operadoras SKY, NET e VIVO.

²¹ Disponível em: < <https://noticias.r7.com/brasil/operadoras-de-tv-por-assinatura-lideram-ranking-de-reclamacoes-do-procon-sp-30032017> > Acesso em 10 de Junho de 2018

- Programação Linear:

Neste ponto a TV por assinatura não oferece uma inovação no serviço em comparação com a TV fechada. A programação permanece em grades fixas, com horários semanais e o usuário sem poder escolher quando assistir o programa desejado. Assim, neste tipo de serviço, o usuário é submetido à decisão de qual conteúdo e em qual horário as emissoras decidem oferecer.

Oportunidades:

- Serviços de Vídeo por demanda:

Analisando-se o mercado audiovisual, nota-se que a grande oportunidade para as operadoras de TV por assinatura é ampliar o portfólio de serviços oferecidos com plataforma de Video On Demand. No Capítulo 3 isso será mais aprofundado, com as mudanças que ocorrem no mercado, após a entrada da Netflix.

- Otimização dos custos:

Dado que uma das fraquezas do serviço é o alto custo, a grande oportunidade está em se alavancar em outros serviços semelhantes e otimizar os custos. Isso já tem sido aprofundado pelas operadoras, com o oferecimento de pacotes conjuntos com Telefonia móvel e fixa e serviço de banda larga, reduzindo o ticket médio de todos estes serviços para o consumidor.

Ameaças:

- Streaming

Os serviços de streaming de áudio e vídeo chegam ao Brasil e, rapidamente, terão uma parcela representativa do mercado audiovisual, tornando-se uma grande ameaça ao modelo de negócios da TV paga. Um exemplo disso é o Spotify, que fornece “*um serviço de streaming digital que dá acesso instantâneo a milhões de músicas, podcasts, vídeos e outros conteúdos de artistas de todo o mundo*”²². Além disso, a entrada da Netflix, que será tratada logo a seguir, também traz novas possibilidades aos consumidores, que serão atraídos pelas forças que possuem.

Por fim, a partir da análise SWOT da TV paga e, como será visto mais para frente, a plataforma americana Netflix terá como pontos fortes a solução de muito dos pontos fracos do

²²Disponível em: < www.support.spotify.com > Acesso em 09 de Junho de 2018

modelo apresentado acima. Isso fará parte das razões para o crescimento da adesão ao serviço de streaming dentro do Brasil ameaçando a condição de mercado dos serviços de TV por Assinatura. Relembrando uma vez mais que este é o foco do presente estudo.

1.4 A Entrada da Netflix

Seguindo ao cenário de consolidação da TV por Assinatura, surge no mercado brasileiro um novo agente, fazendo parte do segmento de Vídeo On-Demand (VOD)²³, em que a sua grande estratégia é fornecer um extenso catálogo de filmes e séries através do acesso à internet, por computadores e smartphones, por exemplo, e planos de assinatura com baixo custo. O novo serviço, de nome Netflix, surge nos EUA em 1997 e chega ao Brasil em 2011.

“A Netflix é o principal serviço de entretenimento por internet do mundo, com mais de 117 milhões de assinantes em mais de 190 países assistindo a mais de 140 milhões de horas de filmes e séries por dia, incluindo séries, documentários e filmes originais. O assinante Netflix pode assistir a quantos filmes e séries quiser, quando e onde quiser, em praticamente qualquer tela com conexão à internet. O assinante pode assistir, pausar e voltar a assistir a um título sem comerciais e sem compromisso.”²⁴

Os primeiros passos da plataforma são sintetizados em seu próprio site institucional:

“Começamos em 1997 como uma empresa de aluguel de DVDs por correio e passamos os primeiros cinco anos lutando para chegar a um modelo sustentável que fosse positivo para o fluxo de caixa. Passamos a maior parte dos cinco anos seguintes lutando com a Blockbuster nos EUA. Começamos a transmitir nos EUA em 2007 e internacionalmente em 2010. Nosso equívoco do DVD de Qwikster foi em 2011. Nossa primeira série original estreou em 2013. Nos tornamos globais em 2016, quase vinte anos depois de começar a Netflix. Nas décadas seguintes, a internet TV substituirá a linear e esperamos continuar liderando, oferecendo uma incrível experiência de entretenimento ”.²⁵

Em setembro de 2011, a plataforma chega ao Brasil, trazendo seu catálogo e com planos a partir de R\$15, oferecendo sempre a totalidade do acervo, independente do plano escolhido. A diferença baseava-se apenas na qualidade do vídeo e na quantidade de acessos

²³ Video-On-Demand: “Um sistema para assistir filmes ou programas gravados na internet ou na televisão a qualquer moment” Traduzido de Cambridge Dictionary. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/video-on-demand>> Acesso em 09 de Junho de 2018

²⁴ Netflix. Traduzido e extraído de:< www.media.netflix.com > Acesso em 09 de Junho de 2018

²⁵ Netflix. Traduzido e extraído de: <<https://ir.netflix.com/>> Acesso em 09 de Junho de 2018

simultâneos ao serviço. Em menos de 4 anos²⁶ o serviço chega a 2,2 milhões de usuários no país e, prosseguindo tamanho crescimento, chega no final de 2016 a ter receita maior do que grandes emissoras de televisão, como SBT, e mais assinantes do que grandes empresas de TV Por Assinatura, como a SKY²⁷.

Em uma primeira aproximação, tamanho sucesso pode ser explicado, por algumas características fundamentais do modelo desenvolvido, como mostra a empresa, novamente, em seu site institucional: “As pessoas adoram conteúdo de TV, mas não amam a experiência de TV linear, em que os canais apresentam programas apenas em horários específicos em telas não portáteis com controles remotos complicados. Agora a internet TV - que é sob demanda, personalizada e disponível em qualquer tela - está substituindo a TV linear.

Alterações desta magnitude são raras. A rádio foi a mídia de entretenimento doméstica dominante por quase 50 anos até que a TV linear assumiu o controle nas décadas de 1950 e 1960. O vídeo linear em casa foi um enorme avanço no rádio, e empresas muito grandes surgiram para atender aos desejos do consumidor nos últimos 60 anos. A nova era da TV pela Internet, que começou há uma década, provavelmente será muito grande e duradoura, dada a flexibilidade e a onipresença da Internet em todo o mundo. Esperamos continuar sendo uma das empresas líderes da era da TV na internet “²⁸.

Novas tecnologias surgem a partir dos anos 2000, como smartphones, vídeo games e redes sociais, e passam a fazer parte do cotidiano das famílias brasileiras, trazendo novas possibilidades de escolha nos momentos de entretenimento. Os serviços de VOD, por sua vez, demonstram inúmeros diferenciais perante a TV por Assinatura, um de seus principais competidores. Estes diferenciais serão aprofundados no próximo capítulo, no estudo do modelo de negócios da Netflix.

²⁶ Disponível em: < <http://www.valor.com.br/empresas/3895686/servico-de-video-netflix-chega-22-milhoes-de-usuarios-no-brasil> > Acesso em 09 de Junho de 2018

²⁷ Disponível em: < <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/12/13/netflix-ja-fatura-mais-que-sbt-e-tem-mais-assinantes-que-a-sky.html> > Acesso em 09 de Junho de 2018

²⁸ Netflix. Traduzido e extraído de: < <https://ir.netflix.com/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

2. ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA NETFLIX

2.1 Recapitulação Histórica da Netflix

Para aprofundar o presente estudo, sobre a influência da entrada da plataforma americana na Televisão por assinatura, no Brasil, é necessário fazer um breve panorama histórico, elencando o desenvolvimento que a empresa teve, desde sua fundação. A Figura 4 abaixo mostra os principais eventos da Netflix no período 1997-2005.

A Netflix, conforme mencionado anteriormente, surge em 1997, nos EUA, a partir de uma frustração de seu empreendedor inicial, Reed Hastings, de acordo com estudo de Shih, Kaufman e Spinola (2009)²⁹. Ao descobrir uma cópia do filme *Apollo 13* em seu armário com o prazo de devolução vencido, se vê obrigado a pagar \$40 (dólares) de multa pelo atraso, para a locadora. Como já era um empreendedor de sucesso, se junta à Marc Rundolph, e decide procurar alternativas para prover serviço de filmes para os lares com maior valor às famílias. Surge, então, uma locadora de filmes online, com assinatura mensal, que usava o serviço postal americano para entrega dos mesmos.

A indústria de locação de Filmes, no momento, era fragmentada e constituída de pequenas lojas ao redor dos EUA. O gigante das locações era a Blockbuster Inc e seu grande sucesso era baseado na premissa de que o aluguel de filmes era uma decisão de impulso e, portanto, os consumidores decidiam no último minuto que a noite de entretenimento seria destinada a esta atividade. A estratégia de crescimento da empresa era abrir novas locações para aumentar a cobertura geográfica, a penetração e parcela do mercado de locação de filmes nos mercados existentes. As lojas eram escolhidas com base em informações precisas sobre o local, sobre a concentração de consumidores, proximidade com concorrentes e foco em locais de alto tráfego de pessoas e visibilidade. Garantiam, assim, que estariam no local certo para o momento de decisão impulsiva do consumidor.

A Netflix surge em meio a um cenário de crescimento das compras pela Internet. Neste momento, Hastings e seu time utilizam um dos modelos de maior sucesso neste campo, ao ser altamente atrativo aos consumidores: 1) Valor, 2) Conveniência e 3) Seleção; Era baseado em ter um valor mais atrativo de compra, trazer a conveniência de acessar da própria casa, sem ir até um lugar físico e, por sua vez, este acesso seria a um estoque de títulos amplamente mais variado.

²⁹ Disponível em: SHIH, W.KAUFMAN, S. SPINOLA, D. "Netflix" Harvard Business School, 2009

Ao invés de atrair seus consumidores para um local físico, a empresa fornecia entrega em casa, via serviço postal, os DVDs solicitados. Inicialmente, o modelo de preços era semelhante ao da Blockbuster, incluindo uma taxa pelo aluguel, pelo envio e multa por atraso. Este estágio inicial não trazia valor muito superior para o consumidor, pois as entregas ainda demoravam muito tempo. Surge, então, o modelo de inscrições, que permitia o consumidor a locação ilimitada de filmes. Com isso, podia ter até 3 filmes em sua posse e trocá-los quantas vezes quisesse. Ou seja, o problema da demora na entrega se tornou uma vantagem, pois com o novo modelo, o consumidor poderia manter os títulos em casa, sem ter longas esperas por filmes ao seu dispor.

Figura 4 – Recapitulação Histórica da Netflix (1997-2005)

1997 - Reed Hastings e Marc Randolph fundam a Netflix, um serviço online de locação de filmes.
1998 - A Netflix lança o primeiro site de vendas e aluguel de DVDs: netflix.com.
1999 - A Netflix lança o serviço por assinatura, oferecendo a locação ilimitada de DVDs por um preço mensal.
2000 - A Netflix lança um sistema de recomendação personalizada de filmes, que utiliza as classificações dos próprios assinantes da Netflix para recomendar títulos.
2002 - Com 600 mil assinantes nos EUA, a Netflix faz uma oferta pública inicial na bolsa de valores de Nova York, com o símbolo "NFLX".
2005 - O número de assinantes da Netflix aumenta para 4,2 milhões.

Fonte: Netflix³⁰

A partir dessa mudança no modelo de preços, a Netflix passa a atrair um nicho do mercado que tinha o aluguel de filmes como um entretenimento rotineiro, e não apenas uma decisão de impulso. Portanto, seria mais atrativo poder ficar com o filme por mais tempo, sem pagar taxas, e assistir no momento que lhe fosse mais conveniente. Posterior a esta novidade, a empresa passa a ter dificuldades com o fato de metade dos DVDs alugados serem de lançamentos. Como estes novos filmes recebiam alto suporte de marketing, a demanda por

³⁰ Extraído de: < media.netflix.com > Acesso em 10 de Junho de 2018

eles se eleva e a impossibilidade de atender aos pedidos. Se por um lado era mais custoso adquirir estes filmes para o catálogo, era impossível se cegar para o crescimento da demanda.

A alternativa encontrada foi desenvolver um sistema de recomendação de filmes que tinha como objetivo interno balancear a demanda dos clientes, entre os filmes novos e antigos. Ao realizar a assinatura do serviço, preenchia-se uma pesquisa que refinaria este sistema. Com o tempo, ao dar notas aos filmes assistidos, ia se refinando ainda mais o algoritmo. A partir de uma oferta restrita de títulos, a empresa aprende a manejar seu inventário, inclusive retirando dos recomendados os lançamentos, mas sem prejudicar a experiência do usuário, que continuaria entretido com títulos antigos e obtendo fácil acesso a filmes de sua preferência. O resultado: Os lançamentos representaram 30% do total das locações da Netflix. Por sua vez, uma experiência personalizada ao usuário surgia, o que é importantíssimo para o mundo dos filmes, em que estes produtos são baseados na experimentação. Ou seja, a partir do momento em que se criam recomendações alinhadas com os gostos do usuário, o risco de ter uma experiência decepcionante se reduz e cria-se uma relação de fidelidade à plataforma e as suas recomendações.

Outra barreira que a rede encontrava, que veio a tornar-se uma vantagem competitiva, era a quantidade limitada de seu acervo. Por não ser uma pequena agente do mercado de aluguel de filmes, a Netflix não possuía acesso aos grandes estúdios e seus filmes, o que também prejudicava a experiência do usuário, em busca de encontrar os filmes mais falados na mídia tradicional. A empresa passou a buscar estes grandes estúdios, criando acordo com os mesmos para o pagamento de uma cota pelo número de aluguéis que o filme recebia. Desta forma, a parcela de usuários interessadas nos lançamentos era satisfeita com as novas aquisições.

Por outro lado, a Netflix não abandona sua outra vantagem competitiva com as lojas físicas, que era permitir ao usuário acesso a filmes mais desconhecidos. Como nas lojas as prateleiras focavam mais em filmes novos, deixam os usuários interessados em outros conteúdos insatisfeitos. Com este acervo cada vez mais repleto de diversificados conteúdos, a Netflix passa a ser conhecido por ter filmes desconhecidos, mas sem deixar de agradar os interessados nos lançamentos.

Uma das últimas grandes barreiras da empresa, era o longo tempo para entrega dos filmes. Em 2001, a empresa contava, apenas, com um centro de distribuição em Sunnyvale, Califórnia, o que permitia uma entrega dentro de um dia, apenas na região próxima. Com as melhorias na experiência do usuário, a empresa foi tornando-se mais rentável e permitindo a abertura de novos centros de distribuição pelo país, aumentando a cobertura da entrega em um

dia. Este processo acentuou-se com a oferta pública inicial na NASDAQ³¹, em que a empresa modifica sua estrutura de preços e custos atingindo pela primeira vez lucro trimestral ao final de junho de 2003.³² O processo de melhoria da experiência do usuário passa, então, a permitir a empresa a competir em mais regiões do país dentro do modelo de Valor, Conveniência e Seleção.

Tabela 1: Número de Assinantes da Netflix nos EUA (1999-2006)- Valor em Milhares

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
107	292	456	857	1487	2610	4179	6316

Fonte: Netflix³³

O efeito direto do crescimento da parcela de mercado que a empresa possuía e a comprovação do seu Business Model ter uma enorme vantagem competitiva foi o lançamento da Blockbuster Online, em 2004.³⁴ O serviço oferecia assinatura mensal online e com acesso a grande variedade de filmes, inclusive maior às oferecidas em lojas físicas. Também incluiu estratégias de preços agressivas, para tentar recuperar a fatia de mercado perdida, e inúmeras tentativas de integrar a experiência do usuário com as lojas físicas. Desta maneira buscava alternativas de utilizar produtivamente os recursos existentes e agregar valor aos consumidores. Em 2005, decide retirar as multas por atraso na entrega dos filmes das lojas físicas, seguindo o movimento que a Netflix foi uma das pioneiras.

Em paralelo ao desenvolvimento da Netflix e seu modelo de negócios, o Vídeo-On-Demand (VOD) surgia como a grande inovação desta parcela do mercado de entretenimento. O modelo aliaria o download, através da Internet, de programas de Entretenimento, como filmes e Shows de TV, possibilitado pelo acesso aos serviços de assinatura, já em plena ascensão. Hastings, desde os primórdios de sua empresa, já buscava formas de possibilitar vídeos no formato de Streaming para seus assinantes.

As grandes limitações para este novo formato seria a tecnologia e a disponibilidade de conteúdo. Por um lado, enquanto não houvesse tecnologia para conectar Internet às grandes telas das Televisões, com alta definição de imagem, os consumidores não estariam dispostos a trocar esta qualidade, por vídeos que somente poderiam ver através dos computadores, em

³¹ Disponível em < <https://ir.netflix.com/static-files/cc51369f-b584-4c22-a23a-04e771f84e0b> > Acesso em 10 de Junho de 2018

³² Disponível em: < http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/0x0x881629/B5256256-4FCA-490C-959E-801FF1CB7C3E/NFLX_News_2003_6_9_General.pdf > Acesso em 10 de Junho de 2018

³³ Disponível em: Netflix Annual Report 2006 < <https://ir.netflix.com/static-files/2a1383a0-7d86-46f1-8ac8-21dc3901a434> > Acesso em 10 de Junho de 2018

³⁴ Disponível em < <http://money.cnn.com/2004/05/26/news/midcaps/blockbuster/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

pior qualidade. Já a disponibilidade de conteúdo na Internet sofria com o receio dos grandes estúdios com os downloads piratas e as vendas físicas de DVDs, tão lucrativas para eles, ainda não sofria relevantes quedas.

Dentro deste panorama, muitos acreditavam que a Netflix seria ameaçada com a emergência da tecnologia de VOD. A possibilidade de ter o vídeo à disposição instantaneamente online, em oposição à espera de um dia para receber o pedido online de DVD, era algo que poderia minar o sucesso de longo prazo da empresa. No entanto, Hastings sempre ressaltou que “O propósito da Netflix não era fornecer aluguel de DVD pela Internet, mas sim permitir a melhor visualização de vídeos em casa para seus clientes.” Assim, a empresa dedicou inúmeros recursos para melhorias no sistema de VOD. Em 2006, este valor foi de USD 10 milhões e em 2007, adicionais USD 40 milhões. Dadas as restrições citadas anteriormente e as vantagens para a experiência do consumidor que o VOD traria, era fundamental que a Netflix estivesse nas rédeas deste processo, não ficando para trás com a concorrência. Em meio a inúmeros avanços tecnológicos, negociações e novas estratégias, a plataforma lança, em 2007, o serviço de transmissão online, nos moldes que hoje conhecemos a Netflix.

O cenário posterior ao lançamento do serviço de Streaming é de alto crescimento da plataforma dentro dos EUA e início da expansão global. O resultado deste processo é uma presença geográfica em 190 países em 2018, conforme a Figura 5 apresenta, e 117 milhões de assinantes. A ONU reconhece 193 países³⁵, portanto a Netflix está presente em 98,5% dos mesmos. Os países fora da lista são a China, Coreia do Norte e Cuba.³⁶ Em termos populacionais, a Netflix está com 1,5% da população mundial com acesso aos seus serviços em 2018, considerando 7,6 bilhões de habitantes no mundo, de acordo com a ONU³⁷.

Em paralelo a este processo, a Netflix passa a incrementar seu portfólio de aparelhos compatíveis com o sistema. Parcerias com a Apple e Sony, por exemplo, aumentam as possibilidades de acesso ao serviço e facilitam a penetração global da marca, conforme a Figura 6 elenca.

³⁵ Disponível em < <https://nacoesunidas.org/conheca/paises-membros/> > Acesso em 08 de Julho de 2018

³⁶ Disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/ces/2016/noticia/2016/01/netflix-passa-funcionar-em-mais-de-130-paises-china-nao-entra-na-lista.html> > Acesso em 08 de Julho de 2018

³⁷ Disponível em < <https://news.un.org/pt/story/2017/06/1589091-populacao-mundial-atingiu-76-bilhoes-de-habitantes> > Acesso em 08 de Julho de 2018

Figura 5 – Presença Geográfica da Netflix em 2018*



* Países com presença da Netflix destacados em vermelho.

Fonte: Netflix³⁸

Figura 6 – Recapitulação Histórica da Netflix (2008-2011)

2008 - A Netflix estabelece parcerias com fabricantes de eletrônicos para transmitir conteúdo online no Xbox 360, aparelhos Blu-ray e conversores de TV.
2009 - A Netflix estabelece parcerias com fabricantes de eletrônicos para transmitir conteúdo online no PS3, TVs e outros aparelhos conectados à Internet.
2010 - A Netflix é disponibilizada no Apple iPad, iPhone e iPod touch, no Nintendo Wii e em outros aparelhos conectados à Internet. A Netflix inicia o serviço no Canadá.
2011 - A Netflix inicia o serviço em toda a América Latina e no Caribe.

Fonte: Netflix³⁹

2.2 As Características atuais do Streaming e da Netflix

Em seguida à recapitulação histórica da plataforma, é importante entender as condições atuais em que este Business Model se encontra. Em primeiro lugar, para melhor compreensão, é necessário, definir-se o que é atualmente esta plataforma tecnológica no Brasil e no mundo, após tantas mudanças e inovações: “A Netflix é um serviço de streaming que permite aos clientes verem uma variedade de séries de televisão, filmes e documentários

³⁸ Netflix. Disponível em: <<https://help.netflix.com/en/node/14164>>

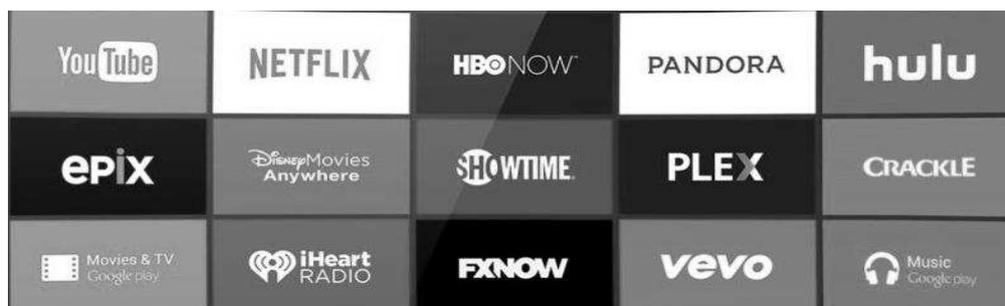
³⁹ Extraído de: < media.netflix.com > Acesso em 10 de Junho de 2018

premiados e mais em milhares de dispositivos ligados à internet. Com a Netflix, pode ver os nossos conteúdos sem limitações, sem ter de ver um único anúncio.”⁴⁰

Por sua vez, por basear-se em um serviço de “Streaming”, este, também, passa a ser um conceito importante de se definir para o presente estudo: “Chama-se de streaming uma tecnologia de distribuição de conteúdos digitais no qual a transferência de dados é realizada através de uma rede de computadores, de forma que não há a necessidade da realização de downloads completos prévios do que está sendo recebido. Assim sendo, o usuário pode consumir o conteúdo ao mesmo tempo em que a máquina recebe os dados. Com o uso dessa tecnologia, não é mais necessário que os usuários armazenem localmente os arquivos que desejam ouvir, podendo acessá-los no momento que quiserem (desde que dotados de uma conexão com a internet) a partir de servidores baseados na nuvem.” (Ferreira, 2017)

Na Figura 7 abaixo vemos alguns exemplos de Streaming disponíveis, mostrando a variedade existente neste modelo de consumo audiovisual multiplataforma. Importante ressaltar que o Video On Demand é uma das plataformas possibilitadas pelo streaming. Serviços que disponibilizam música aos usuários, como Spotify e Music Google Play (também presentes na Figura 7) são baseados em streaming e trazem novas opções aos usuários dentro deste segmento.

Figura 7: Exemplos de Plataformas com Streaming Disponíveis para os Usuários



Adaptado de: Adoro Cinema⁴¹

Em um primeiro momento, o sucesso rápido da Netflix no Brasil e no mundo, pode ser dividido em 2 frentes: “Ecosystem Growth” e “Freedom and Flexibility”⁴². Como citado no capítulo anterior, a própria Netflix entende que as pessoas preferem o conteúdo da televisão e não a experiência de TV Linear. O fator liberdade e flexibilidade, traduzido como o controle

⁴⁰ Disponível em: <<https://ir.netflix.com/>> Acesso em 10 de Junho de 2018

⁴¹ Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/noticias/filmes/noticia-125996/>> Acesso em 10 de Junho de 2018

⁴² Disponível em: <<https://ir.netflix.com/>> Acesso em 10 de Junho de 2018

que o consumidor tem sobre qual, e quando, determinado conteúdo será acessado, era uma demanda que os consumidores possuíam e os serviços de streaming, liderados pela plataforma tecnológica, trouxeram essa alternativa para eles.

“As pessoas adoram conteúdo de TV, mas não amam a experiência de TV linear, em que os canais apresentam programas apenas em horários específicos em telas não portáteis com controles remotos complicados. Agora a internet TV - que é sob demanda, personalizada e disponível em qualquer tela - *está substituindo a TV linear*“.⁴³

Além disso, especialmente no Brasil, com o cenário de baixo desenvolvimento social e tecnológico, um importante ponto para o desenvolvimento do serviço, foi o aumento no acesso à internet, que se iniciou desde antes de sua chegada ao país. Dado que o acesso pela plataforma necessita apenas do aplicativo da Netflix em Smartphones, notebooks, tablets ou Smart TVs, junto do acesso à internet, o aumento desta variável facilitou a penetração dentro dos lares brasileiros, gerando um essencial crescimento no ecossistema. De acordo com levantamento feito pela ABTA⁴⁴, entre 2011 e 2017 houve um crescimento de 86% no acesso à Banda Larga no Brasil. Em 2017 8,6 milhões de brasileiros possuíam acesso à Banda Larga. Em 2011, ano de entrada da plataforma no país, 4,6 milhões de brasileiros possuíam acesso.

Junto destes pontos, é válido ressaltar, a forma de acesso ao serviço da plataforma, que já fora uma grande vantagem competitiva perante Blockbuster anos antes, conforme explicado. Esta é baseada em um pagamento mensal pela adesão, com permissão ilimitada de conteúdo. Ou seja, as diferenças nos pacotes referem-se apenas à qualidade do vídeo recebido e quantidade de usuários simultâneos pela mesma conta. Não há restrições, portanto, de conteúdo em nenhum dos pacotes. Além disso, o término do pagamento da taxa mensal, e conseqüentemente do acesso aos inúmeros títulos disponíveis, pode ser feito mensalmente, não havendo contratos ou tempo pré-determinado de uso. Também, como citado, é necessário acesso à internet através de dispositivos móveis ou Smart TVs.

Abaixo, na Figura 8, vemos os exemplos dos aparelhos compatíveis com o serviço de streaming:

⁴³ Disponível em: <<https://ir.netflix.com/>> Acesso em 10 de Junho de 2018

⁴⁴ ABTA. Disponível em: <http://www.abta.org.br/dados_do_setor.asp> Acesso em 10 de Junho de 2018

Figura 8: Aparelhos Compatíveis com a Netflix



Adaptado de: Netflix⁴⁵

Da mesma forma que, anteriormente, a Netflix apresentou vantagens competitivas, pelas novidades e melhorias na experiência do consumidor, no embate com as locadoras de vídeos, ao se comparar com a TV Por Assinatura, muitas delas ainda permanecem como pontos fortes da plataforma:

1. Expansão ainda maior da variedade de assuntos;
2. “*Freedom and Flexibility*”: Liberdade de escolher quando e qual conteúdo será acessado dentro do catálogo disponibilizado;
3. Acesso total ao catálogo disponível limitado apenas pela adesão ao serviço e sem tempo pré-estipulado, através de contrato, de utilização;
4. Uso do serviço do serviço de streaming restringido apenas pelo acesso à internet através dos dispositivos da Figura 8.

Outra ótica para se contextualizar a atual situação da plataforma americana, são os resultados financeiros. A Netflix faz sua primeira oferta pública de ações em 2002, tornando-se uma empresa listada na bolsa de valores dos EUA. Até 2018 está somente listada na bolsa americana NASDAQ.

De acordo com a Tabela 2, a empresa possui desempenho financeiro positivo nos últimos 3 anos, com especial destaque ao crescimento de 200% no Resultado Líquido entre 2016 e 2017, muito em conta do crescimento em 121% do Resultado Operacional dentro do mesmo período.

Tabela 2 – Demonstrativo Financeiro Netflix (2015 – 2017) – Valores em dólares (USD)

Balanço Netflix, Inc	2015	2016	2017
Receita (em milhares)	\$ 6.779.511	\$ 8.830.669	\$ 11.692.713
Resultado Operacional (em milhares)	\$ 305.826	\$ 379.793	\$ 838.679
Resultado Líquido (em milhares)	\$ 122.641	\$ 186.678	\$ 558.929

Fonte: Netflix, Inc Annual Report⁴⁶

⁴⁵ Disponível em: < netflix.com > Acesso em 10 de Junho de 2018

As principais despesas da empresa consistem em Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mostrando a importância que a empresa dá na construção e afirmação de sua marca nos EUA e internacionalmente, além de sempre estar buscando melhorias em seus serviços, através de inovações tecnológicas. As despesas de marketing consistem em despesas com publicidade e certos pagamentos feitos aos parceiros da empresa, como fabricantes, distribuidores de programação de vídeo multicanal (“MVPDs”) e operadoras móveis e provedores de serviços de Internet (“ISPs”). Dentro de Propaganda, as despesas incluem atividades promocionais, como publicidade digital e televisiva. Estas despesas de publicidade foram \$ 1.091,1 milhões em 2017, 9,3% do total da Receita.

As despesas de pesquisa e desenvolvimento consistem principalmente em folha de pagamento e custos relacionados incorridos na melhoria das ofertas de serviços. As despesas de pesquisa e desenvolvimento foram de US \$ 981,3 milhões 2017, equivalente à 8% da Receita Total da empresa no período.

2.3 Modelo de Negócios da Netflix (“Canvas Business Model”)

Prosseguindo a análise do modelo de negócios da Netflix, após enumerarem-se as características básicas e inovações propostas, é necessário basear-se em um modelo específico de negócios. Em primeiro lugar, por modelo de negócios⁴⁷ (“*Business Model*”), entende-se: “*Um modelo de negócios é o plano de uma empresa para gerar receitas e obter lucro. Ele explica quais produtos ou serviços a empresa planeja fabricar e comercializar e como planeja fazê-lo, incluindo as despesas que incorrerá.*”

Para este estudo, a referência de modelo de negócios escolhida foi o “*Business Model Canvas*”. A escolha deriva de seu formato inovador, transmitindo a essência do que é necessário saber de maneira simples e visual, por ter sido criado de forma recente, portanto traduzindo os desafios contemporâneos das empresas globais, e pela maneira distintiva como foi desenvolvido: “Já que a prática supera a simples teoria, adotamos um novo modelo para

⁴⁶ Netflix Annual Report, 2017. Disponível em: <https://ir.netflix.com/static-files/20c3228d-bf1f-4956-a169-c8b76911ecd5> Acesso em 10 de Junho de 2018

⁴⁷ Disponível em < www.investopedia.com > Acesso em 10 de Junho de 2018

escrever este livro. Quatrocentos e setenta membros do Business Model Innovation Hub⁴⁸ contribuíram com o manuscrito, com casos, exemplos e comentários críticos - e abraçamos *de coração suas respostas*” (Osterwalder, 2011).

Por sua vez, o conceito já foi “*aplicado* e testado em todo o mundo e já é utilizado por organizações como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works e o governo do Canadá, entre outras.” (Osterwalder, 2011). Desta forma, foi garantido que, dentro de um tema de inovação e mudanças tecnológicas, seria necessário modelo de negócios que entendesse e traduzisse a realidade atual do mercado e as constantes evoluções empresariais na busca pela geração de receita e lucro.

Adentrando no formato escolhido, o Business Model Canvas, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos (Figura 9) são eles:

Proposta de valor: o que a empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes;

Segmento de clientes: quais segmentos de clientes serão foco da empresa;

Os Canais: como o cliente compra e recebe o produto e serviço;

Relacionamento com clientes: como a empresa se relacionará com cada segmento de cliente;

Atividade-chave: quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor;

Recursos principais: são os recursos necessários para realizar as atividades-chave;

Parcerias principais: são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa;

Fontes de receita: são as formas de obter receita por meio de propostas de valor.

Estrutura de custos: São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

As ideias representadas nos nove blocos formam a conceitualização do negócio, ou seja, como irá operar e gerar valor ao mercado, definindo os principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do modelo de atuação no mercado.⁴⁹

⁴⁸ “O Hub é uma comunidade de descoberta e discussão para inovação de modelos de negócios e, em particular, o uso das ferramentas e abordagens de design de Modelo de Negócios e Proposição de Valor. Discussões e postagens no hub tomaram um rumo decididamente errado, discutindo o comportamento geral dos negócios, como SEO e administração. Somos, portanto, obrigados a intervir e organizar a discussão para trazê-los de volta ao alinhamento com os objetivos dessa comunidade.” Traduzido e disponível em < <http://businessmodelhub.com/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

Figura 9: Exemplo de Quadro do Business Model Canvas



Fonte: Strategyzer⁵⁰

Reunindo todas as informações e características citadas, chega-se ao modelo Canvas para a Netflix:

⁴⁹ Adaptado de < www.sebraepr.com.br > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁵⁰ Disponível em< http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf > Acesso em 10 de Junho de 2018

Figura 10: Netflix Business Model Canvas

Netflix Canvas Business Model				
Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relações com Clientes	Segmentos de Mercado
Distribuidores Produtores	Desenvolvimento/ Manutenção da plataforma	Videos On-Demand	Customização	Consumidores de conteúdo audiovisual
	Produção de Conteúdo próprio Marketing	Preço acessível	Recomendações Personalizadas	
	Recursos Chave	Fácil Acesso	Conteúdo atrativo	
	Desenvolvedores	Acesso total ao catálogo	Canais Website: Netflix.com	
	Plataforma		Aplicativos	
	Conteúdo à disposição		Plataformas parceiras	
Estrutura de Custos		Fontes de Renda		
Direitos autorais Manutenção da plataforma Marketing		Pagamento Mensal dos usuários		

Fonte: Elaboração própria

Iniciando pelo lado direito, em Segmentos de Mercado, temos os “Consumidores de conteúdo audiovisual” como sendo o grande cliente da Netflix. Estes são atraídos pela “*Proposta de Valor*” da plataforma que oferece Videos On-Demand, quando e onde quiser, por um preço acessível, com fácil acesso e acesso total ao catálogo. A forma que o serviço cria laços e se relaciona com os clientes, “*Relações com os Clientes*”, é através da customização, recomendações personalizadas e conteúdo atrativo. Isso faz com que os clientes possam ter o conteúdo e assunto que desejam, a partir de algoritmos que buscam padronizar as escolhas e fornecer opções semelhantes as mesmas. Por fim, as “*Fontes de Renda*” é o próprio pagamento mensal que os usuários realizam. Isto é evidenciado pela própria Netflix, em seu Annual Report aos acionistas⁵¹, onde apresenta: “*A principal fonte de receita da Companhia é de taxas de assinatura mensal. Os membros são cobrados antes do início de sua assinatura mensal e as receitas são reconhecidas proporcionalmente ao longo de cada período de assinatura mensal.*” (trecho traduzido).

Passando para o lado da empresa em si, as “*Atividades-chave*” que ela precisa manter é a manutenção e desenvolvimento da plataforma, produção de conteúdo próprio, para

⁵¹ Netflix Annual Report, 2017. Disponível em < <https://ir.netflix.com/annual-reports> > Acesso em 10 de Junho de 2018

complementar os adquiridos por parcerias, e Marketing para divulgar todo a Proposta de Valor que possuem. Os “*Recursos Principais*” para realizar tais atividades são os desenvolvedores, ou seja, toda a equipe responsável pela plataforma e o suporte técnico. Além disso necessita a estrutura técnica para suportar a plataforma em si e mais o conteúdo à disposição, para se colocar à disposição dos clientes.

Os “*Parceiros-Chave*”, por sua vez, são os distribuidores e produtores de conteúdo audiovisual, que irão fornecer a parte do catálogo disponível, que não é de autoria própria da empresa. Então, por fim, a “*Estrutura de Custos*” baseia-se no pagamento dos Direitos autorais, do conteúdo dos Parceiros-chave, e mais os pagamentos referentes à manutenção da plataforma, pela equipe e toda a estrutura técnica, e o Marketing necessário.

3. ANÁLISE DA ADESÃO DOS USUÁRIOS À TV POR ASSINATURA E NETFLIX NO BRASIL

3.1 Situação Atual no Brasil

Após a recapitulação histórica destas duas plataformas de consumo audiovisual e a análise mais aprofundada do modelo de negócios da Netflix, deve-se compreender qual o cenário atual desta fatia do mercado de entretenimento. A TV por Assinatura possui um mercado altamente consolidado no Brasil: É o 8º mercado de TV por Assinatura⁵² no mundo e 54,1 milhões de pessoas têm acesso aos canais por assinatura⁵³. Por sua vez, o número de pessoas com acesso à TV por Assinatura tem se reduzido a partir de 2014. De 58,8 milhões para 54,1 milhões em 2017, uma expressiva queda de aproximadamente 8% em apenas três anos. Por outro lado, tem ocorrido um movimento contrário com a audiência individual por minuto, que quadruplicou desde 2011. De 601 mil passou para 2,4 milhões de pessoas. A partir destes dados⁵⁴, nota-se que menos pessoas estão com acesso à TV por assinatura, no entanto as que possuem estão cada vez consumindo por mais tempo seu conteúdo.

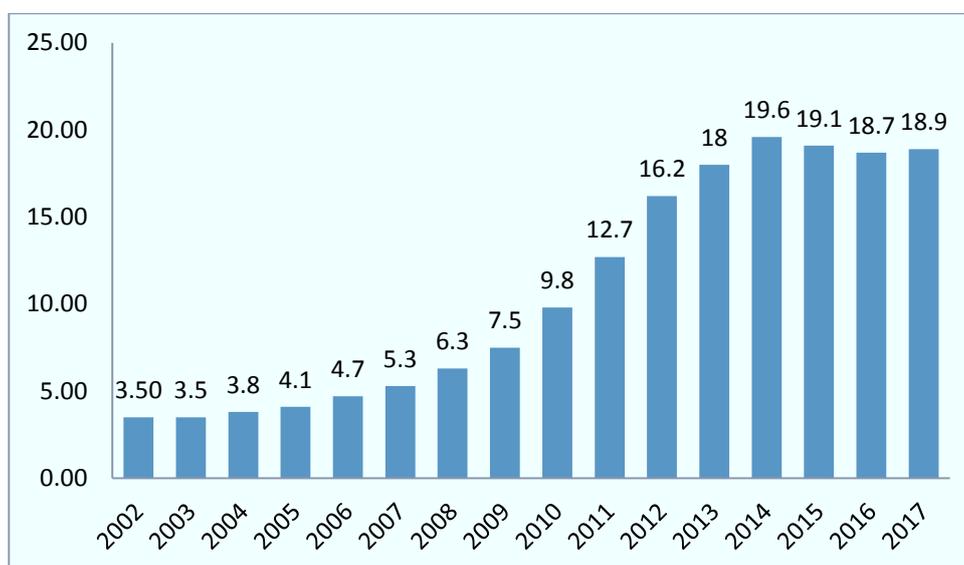
A adesão dos usuários aos serviços da TV por Assinatura no Brasil também está em queda desde 2014, com uma leve estabilização no período 2016-2017, conforme apresentado pelo Gráfico 1, utilizado na Introdução e novamente abaixo. A queda percentual é altamente representativa devido ao tamanho do mercado brasileiro.

⁵² Fonte: SNL Kagan 2016, disponível em: < <http://midiafatos.com.br/dados/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

⁵³ Fonte: Anatel - fevereiro/18 | Projeção 3,02 pessoas por domicílio, base IBGE/PNAD2016, disponível em: <http://midiafatos.com.br/dados/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

⁵⁴ Disponível em < <http://midiafatos.com.br/dados/> > Acesso em 09 de Junho de 2018

Gráfico 1 - Número de Assinantes de TV por Assinatura no Brasil (2002-2017) – Valor em Milhões

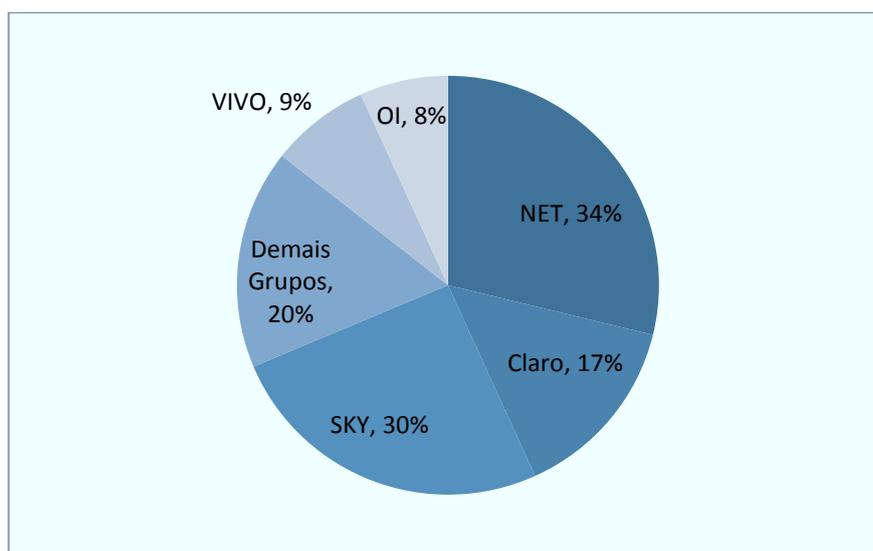


Fonte: ABTA – Mídia Fatos⁵⁵

O mercado das TVs por Assinatura possui uma concentração entre cinco grandes operadoras, de acordo com o Gráfico 6: NET (34%), SKY (30%), Claro (17%), Vivo 9% e Oi (8%), distribuídos em um total de 17.995.655 Assinantes. Todas estas empresas oferecem também outros tipos de serviços como telefonia móvel e fixo e serviços de banda larga. Mediante a oferta de serviços através de pacotes fechados, os usuários ficam mais restritos em suas escolhas individuais para cada tipo de serviço.

⁵⁵ ABTA: Associação Brasileira de Televisão por Assinatura. Disponível em: < http://www.abta.org.br/dados_do_setor.asp > Acesso em 09 de Junho de 2018

Gráfico 6: Distribuição das Assinaturas de TV Paga no Brasil por Operadora em 2017

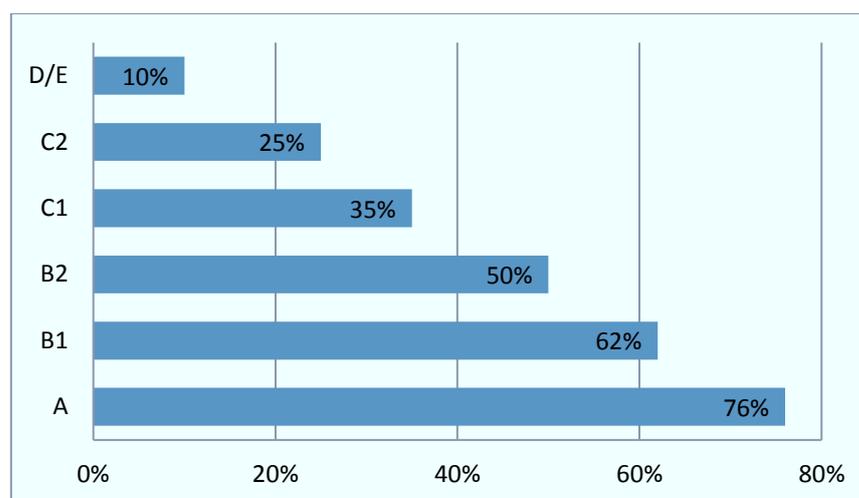


Fonte: ABTA – Mídia Fatos

É importante também compreender qual o perfil do usuário deste serviço. Por ter um custo relativamente alto, inclusive pela existência de pacotes com outros serviços, e ser um produto com alta elasticidade de demanda, dado que não é um bem prioritário na vida do indivíduo, nota-se que a penetração do meio por classe social é mais focada na A e B, com ascensão da classe C. Tanto a D como E possui baixa expressividade neste segmento. Além disso, o público da TV por assinatura possui gastos mensais superiores ao da população em geral, mostrando ter um maior poder de consumo, conforme apresentado no Gráfico 7.

Comparando-se os dados do perfil social da TV por Assinatura com o total da População Brasil, apresentados na Tabela 3, nota-se que este agente possui grande concentração nas classes A, B1 e B2. Estas representam apenas 23,8% do total da população brasileira. A penetração nas classes C1, C2 e D/E chega ao máximo de 35% (C1), mostrando uma baixa presença nos lares de 76,2% da População Brasileira.

Gráfico 7 – Penetração da TV por Assinatura por Classe Social⁵⁶



Fonte: ABTA – Mídia Fatos

Tabela 3 – Divisão de Estrato Sócio Econômico por Renda Média Domiciliar Mensal e total População Brasil

Estrato Sócio Econômico	Renda Média Domiciliar Mensal	Distribuição da Classe (Total Brasil)
A	R\$ 23.345,11	2,8%
B1	R\$ 10.386,52	4,6%
B2	R\$ 5.363,19	16,4%
C1	R\$ 2.965,69	21,6%
C2	R\$ 1.691,44	26,1%
D-E	R\$ 708,19	28,5%

Fonte: ABEP, 2018⁵⁷

A Netflix no Brasil, assim como foi dito anteriormente, chega em 2011 ao mercado. Por ser uma companhia privada e com capital aberto apenas no mercado americano (NFLX,

⁵⁶ Critério utilizado é o **Critério Brasil 2018 – ABEP** (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa): “O Critério de Classificação Econômica Brasil, enfatiza sua função de estimar o poder de compra das pessoas e famílias urbanas, abandonando a pretensão de classificar a população em termos de “classes sociais”. A divisão de mercado definida abaixo é de classes econômicas.” As variáveis utilizadas vão desde Número de Banheiros, Automóveis, Microcomputador, DVD e Motocicletas. Também o Grau de Instrução de do Chefe da Família e acesso a serviços públicos. Mediante estes dados, foram-se um sistema de pontos, dividindo a população entre as classes A, B1, B2, C1, C2, D e E. Disponível em <

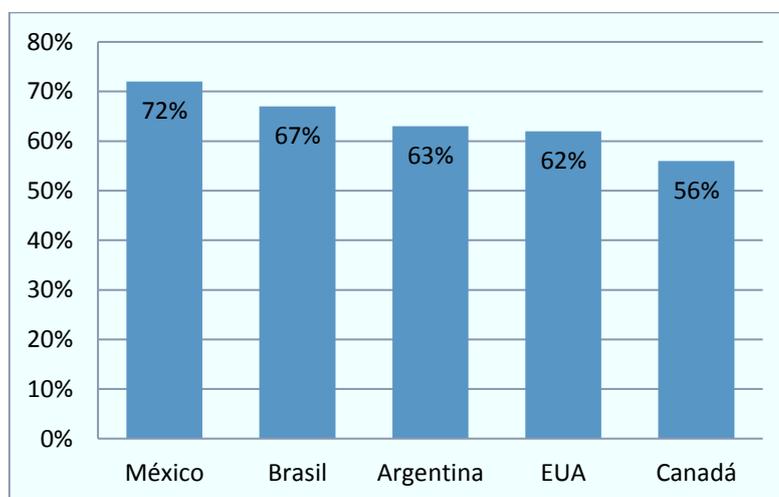
file:///C:/Users/Caio%20Veiga/Downloads/01_cceb_2018.pdf > Acesso em 08 de Julho de 2018

⁵⁷ ABEP: Disponível em < <http://www.abep.org/criterio-brasil> > Acesso em 08 de Julho de 2018

NASDAQ⁵⁸) não possui a obrigatoriedade de divulgar ao público suas informações de Receita, Número de inscritos e Consumo em território brasileiro. Desta forma, não há uma base rica de dados para análise. No entanto, por outros meios é possível entender qual a situação atual da empresa no país. Como dito no item 1.4, em menos de 4 anos⁵⁹ o serviço chega a 2,2 milhões de usuários no país e, prosseguindo seu crescimento, chega no final de 2016 a ter receita maior do que grandes emissoras de televisão, como SBT, e mais assinantes do que grandes empresas de TV Por Assinatura, como a SKY⁶⁰.

A adesão em massa que os brasileiros tiveram à plataforma tornou o país um dos maiores mercados do serviço americano em pouco tempo⁶¹. Inclusive, em levantamento feito pela Statista⁶² entre os mercados líderes da plataforma (México, Brasil, Argentina, EUA e Canadá) com o objetivo de mostrar qual a penetração da plataforma entre os usuários de Internet, mostrou que 67% dos usuários da Internet brasileira usaram o serviço no último mês. Este número é inclusive maior que Argentina, EUA e Canadá, mostrando um dos motivos de o país estar entre os grandes focos da empresa americana, conforme mostrado no Gráfico 8.

Gráfico 8: Penetração dos Usuários de Internet nos Mercados Líderes da Netflix (2017)



Fonte: Statista⁶³

⁵⁸ NFLX. Disponível em < <https://www.nasdaq.com/symbol/nflx> > Acesso em 16 de Junho de 2018

⁵⁹ Disponível em < <http://www.valor.com.br/empresas/3895686/servico-de-video-netflix-chega-22-milhoes-de-usuarios-no-brasil> > Acesso em 16 de Junho de 2018

⁶⁰ Disponível em < <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/12/13/netflix-ja-fatura-mais-que-sbt-e-tem-mais-assinantes-que-a-sky.html> > Acesso em 10 de Junho de 2018

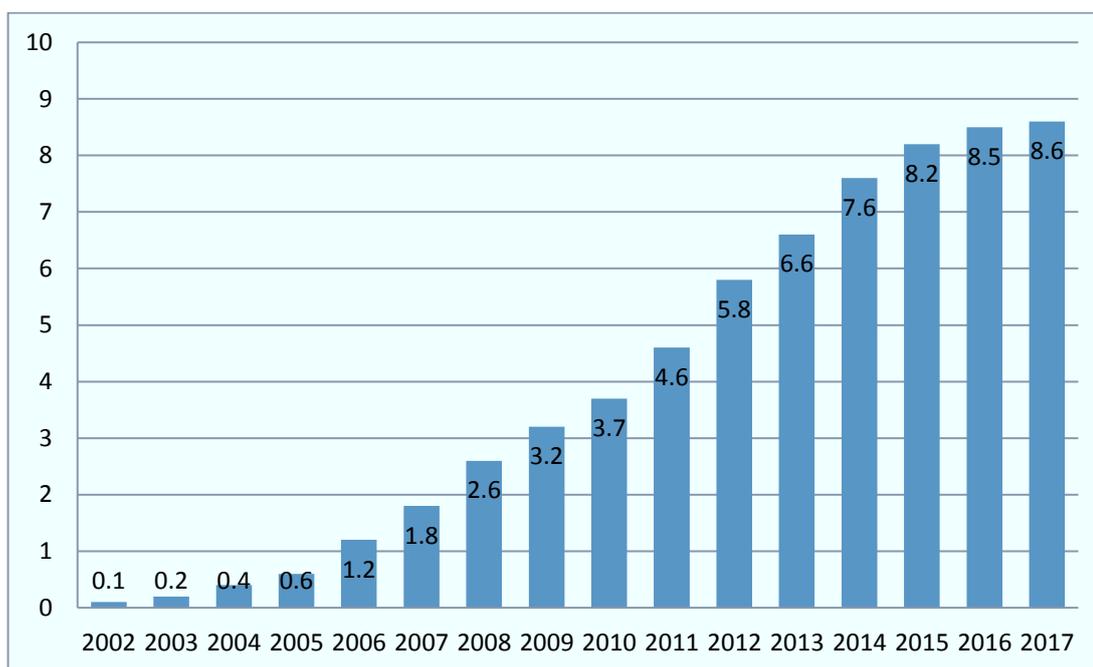
⁶¹ Disponível em < <http://cultura.estadao.com.br/noticias/televisao,brasil-ja-esta-entre-os-tres-principais-mercados-da-netflix,70002228916> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁶² Statista. Disponível em: < <https://www.statista.com/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁶³ Statista: "Leading Netflix markets worldwide in 2nd quarter 2017" Disponível em : < <https://www.statista.com/statistics/499844/netflix-markets-penetration/> > Acesso em 16 de Junho de 2018.

Um importante dado que auxilia em explicar o crescimento da adesão à plataforma americana, é a evolução do número de assinantes de Banda Larga no Brasil, que está em pleno crescimento desde 2002, conforme mostrado no Gráfico 9. Como a plataforma depende somente de acesso à Internet para a utilização, esta evolução mostra como mais pessoas estão possibilitadas a ter acesso ao serviço.

Gráfico 9: Evolução do Número de Assinantes de Banda Larga (2002 – 2017) - Valor em Milhões



Fonte: ABTA⁶⁴

3.2 O Efeito “Cutting the Cord” – Mudanças no Cenário

A partir do panorama de queda da adesão aos serviços da TV Por Assinatura e da ascensão da Netflix no Brasil, surge a necessidade de explicar este movimento.

Este processo tem ocorrido simultaneamente em muitos países, em diferentes graus de evolução. A partir da análise de dados sobre ambos os serviços e de comportamento dos usuários, começa a ser mais frequente o uso do termo “*Cord-Cutters*”⁶⁵ para explicar a relação existente entre tais dinâmicas. A seguir uma definição mais precisa do que consiste este processo:

⁶⁴ Disponível em: < http://www.abta.org.br/dados_do_setor.asp >

⁶⁵ Disponível em < <https://www.economist.com/news/business/21702177-television-last-having-its-digital-revolution-moment-cutting-cord> > Acesso em 10 de Junho de 2018

“Cord Cutting refere-se ao processo de cortar conexões de cabo caras para mudar para uma assinatura de canal de TV de baixo custo por meio de transmissão sem fio via antena ou transmissão over-the-top (OTT)⁶⁶ sobre a antena. O Cord Cutting é uma tendência crescente que está afetando negativamente a indústria de cabos.

Netflix, Apple TV e Hulu são alguns dos serviços de transmissão populares que incentivam o corte de cabos. O conceito de corte de cordão recebeu uma quantidade considerável de reconhecimento a partir de 2010, à medida que mais soluções de Internet se tornaram disponíveis. Essas emissoras convenceram milhões de assinantes de cabo e satélite a cortar seus cabos e mudar para o streaming de vídeo”⁶⁷ (Trecho traduzido)

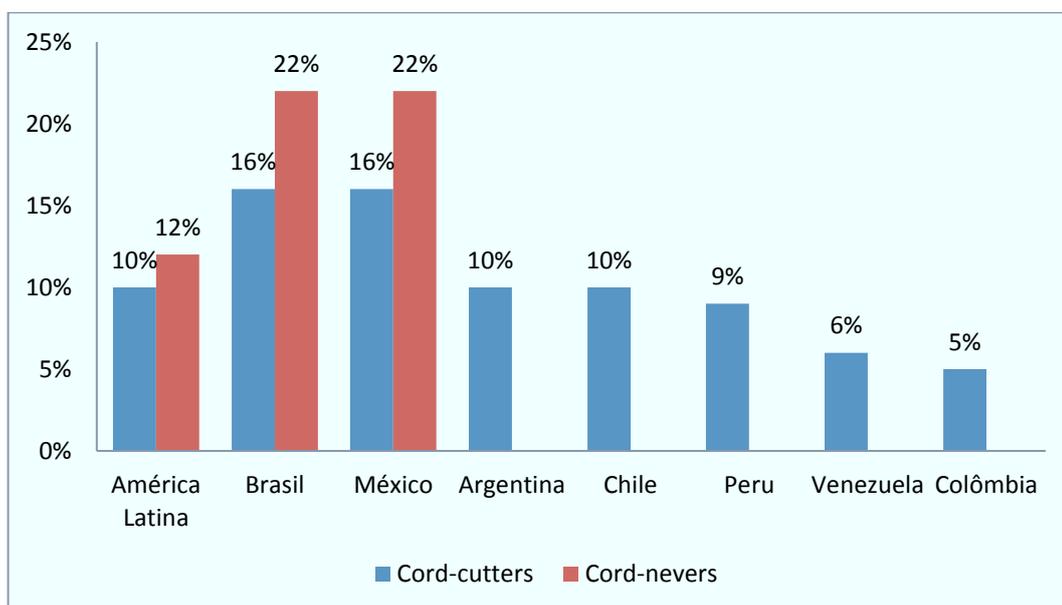
Conforme explicado anteriormente, mediante as características da TV por Assinatura, com uma oferta mais restrita de conteúdo e o usuário com menos poder de decisão sobre o que irá consumir aliado com maiores custos de utilização do serviço, passar a ocorrer um processo de “corte dos cabos”. As pessoas, buscando consumo de mídia audiovisual, passam a trocar este serviço pelo streaming da Netflix, principalmente. Em paralelo a este processo, outro termo passa a ser utilizado, os “*Cord Nevers*”, aqueles que nunca tiveram acesso aos serviços de TV por assinatura e iniciaram diretamente seu consumo audiovisual via streaming.

De acordo com pesquisa da Statista, apresentado no Gráfico 10, no Brasil, 16% das famílias (Households) pesquisadas finalizaram seus serviços de TV paga em 2016, enquanto 22% eram clientes de serviços de VOD, sem nunca terem assinado o serviço de TV por assinatura. Movimento semelhante tem ocorrido por toda a América Latina, onde há 10% das famílias pesquisadas como Cord-cutters e 12% como Cord-nevers, em 2016.

⁶⁶ *Over-the-top*: “Over the top (OTT) refere-se ao conteúdo de filmes e televisão fornecido por meio de uma conexão de Internet de alta velocidade, em vez de um provedor de cabo ou satélite. Os espectadores que evitam pagar pelo conteúdo incluído geralmente são chamados de cortadores de cordão. OTT não significa livre, o termo engloba serviços como Netflix, Amazon, iTunes e HBO Now” Traduzido de Investopedia. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/o/over-top.asp>> Acesso em 10 de Junho de 2018

⁶⁷ Cord-Cutting: Disponível em < <https://www.techopedia.com/definition/28547/cord-cutting> > Acesso em 10 de Junho de 2018

Gráfico 10: Parcela de Cord-Cutters e Cord-Nevers em Países da América Latina (2016)



Fonte: Statista⁶⁸

Em um estudo realizado pela CVA Solutions⁶⁹ (Maio/2016), com 4.502 entrevistados, chegou-se ao número de 11,5% dos assinantes Netflix que trocaram o serviço das TVs por Assinatura pelo serviço de streaming americano. Em outro estudo realizado pela CVA Solutions⁷⁰ (Maio/2017), veiculada no portal da Revista EXAME⁷¹, nota-se que muitos usuários estão insatisfeitos com os serviços da TV por assinatura e parte estão cancelando este serviço para utilizar somente a Netflix. O preço tem sido o maior motivo de reclamação e razão do corte do serviço. O estudo também revelou como preferência dos consumidores “a possibilidade de ver o que quiser sem horários pré-determinados e em qualquer dispositivo, seja TV, tablet, computador ou celular.” Inclusive, a nota de satisfação dada pelos consumidores à Netflix é de 8,55, enquanto para a TV paga é de 7,17 (em uma gradação de 0 a 10).

Mediante estas preferências, a pesquisa realizada em maio de 2017, dentre os 7.004 entrevistados, ressaltou que “6,3% do público consultado pretende cancelar seu atual plano

⁶⁸ Statista: “Share of cord-cutters and cord-nevers in selected countries in Latin America in 2016” Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/689112/cord-cut-penetration-latam/> Acesso em 10 de Junho de 2018

⁶⁹ CVA Solutions, 2016. Disponível em < <http://cvasolutions.com.br/pt/uol-um-em-cada-10-assinantes-do-netflix-cancela-assinatura-de-tv-paga/> > Acesso em 16 de Junho de 2018

⁷⁰ CVA Solutions, 2017. Disponível em < <http://cvasolutions.com.br/pt/clientes-de-tv-por-assinatura-estao-insatisfeitos-e-usam-netflix/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁷¹ Exame. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/tecnologia/clientes-de-tv-por-assinatura-estao-insatisfeitos-e-usam-netflix/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

de TV fechada nos próximos seis meses e manter ou contratar serviços de transmissão online, como a Netflix”. Além disso, “4.639 têm TV paga e 2.270 têm Netflix. Entre os clientes do serviço de streaming, 567 já não têm um plano de TV paga”. Neste estudo nota-se o processo de Cord-cutters no Brasil, movidos pelas vantagens competitivas oferecidas pelo serviço da Netflix.

Outro importante número do estudo refere-se à maneira de se ver filmes. Com o avanço da tecnologia e estas se tornando mais acessíveis ao público, esta atividade tem se tornado cada vez mais digital. Assim, “o uso de Smart TVs, televisores conectados à internet, passou de 27,8% em 2016 para 35% neste ano.” Além dos números de aumento no acesso à Banda Larga (citado no item 3.1), o maior uso de Smart TVs permite ainda mais pessoas terem acesso a serviços de Streaming (como explicado no item 2.2).

Em pesquisa realizada pela MeSeems⁷², veiculada na Revista Exame⁷³, com 1.000 pessoas das classes A, B e C, de todas as regiões do país indica que a principal insatisfação com a TV por Assinatura é o preço praticado pelas operadoras. Seguem outros dados da pesquisa:

- Entre os 26% que pretendem cancelar o serviço nos próximos seis meses, 45% pensam em substituí-lo pela Netflix;
- 55% dos assinantes de TV paga consideram a mensalidade muito cara pelo conteúdo oferecido;
- 48% dos entrevistados que assinam um serviço de TV também utilizam uma plataforma de streaming, como Netflix (94%), Telecine Play (19%), Net Now (16%), Globosat Play (12%) ou HBO Go (11%);
- Dos 55% que acham cara a mensalidade da TV por assinatura, 26% pretende cancelá-la nos próximos seis meses e 33% estão na dúvida se irão ou não cortar o serviço em breve. A principal razão para o cancelamento é o alto custo.

Este movimento não se resume apenas ao Brasil e América Latina. Nos EUA, local de grande desenvolvimento e penetração da TV paga e da Netflix, inclusive por terem sido fundadas nesse país, a busca por “cortar os cabos” tem sido ainda mais intensa. Na Tabela 4 nota-se o crescimento do número de casas sem uma tradicional TV paga, indo de 18,8% em

⁷² MeSeems. Disponível em < <https://www.meseems.com.br/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁷³ “Brasileiros pensam em trocar TV paga por Netflix em breve” Disponível em < <https://exame.abril.com.br/tecnologia/parte-dos-brasileiros-deve-trocar-tv-paga-por-netflix-em-bre/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

2014 do total de casas com TV para uma estimativa de 29,6%, em 2018, de casas com Televisão, mas sem assinatura de TV paga.

Tabela 4: Número e parcela de Casas sem Televisão por Assinatura nos EUA (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Número de casas (em milhões)	22,5	24,2	27,56	32,13	36,76
Percentual do total de casas	18,8%	20,0%	22,6%	26,1%	29,6%

Fonte: Statista⁷⁴

O artigo da *The Economist*⁷⁵ sobre a televisão estar vivenciando uma revolução digital, traz conclusões sobre o cenário da “pay TV” nos EUA. O que já foi considerado o melhor business model de toda a história da mídia, por ter entregado uma nova forma de conteúdo para todos, e por um preço considerado justo, teve sempre a audiência crescendo junto do número de canais/contéudo. As operadoras aproveitam margens brutas de 30-60% e tinham consumidores muito fiéis aos seus pacotes.

No entanto, estes consumidores estão se tornando menos leais e o ritmo de corte dos cabos se intensificado. No início, 2013 e 14, eram quedas modestas no número de usuários comparado com os que entravam, apenas em torno de 500mil de lares, de um universo de 101mi inscritos. Em 2015 se registrou uma queda de 1,1mi inscritos, conforme se pode observar no Gráfico 11. Estes que cortam os cabos, dificilmente voltam atrás e se unem aos cord-nevers, compostos principalmente por millenials que iniciaram o consumo diretamente no mundo do Video-on-Demand (VOD).

⁷⁴ Statista: “Number of TV households in the United States from season 2000-2001 to season 2017-2018 (in millions)” Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/243789/number-of-tv-households-in-the-us/> Acesso em 10 de Junho de 2018

⁷⁵ Disponível em: < www.economist.com/news/business/21702177-television-last-having-its-digital-revolution-moment-cutting-cord > Acesso em 10 de Junho de 2018

Gráfico 11: Evolução Percentual do Número de Assinantes de Televisão por Assinatura nos Estados Unidos (2006-2016)



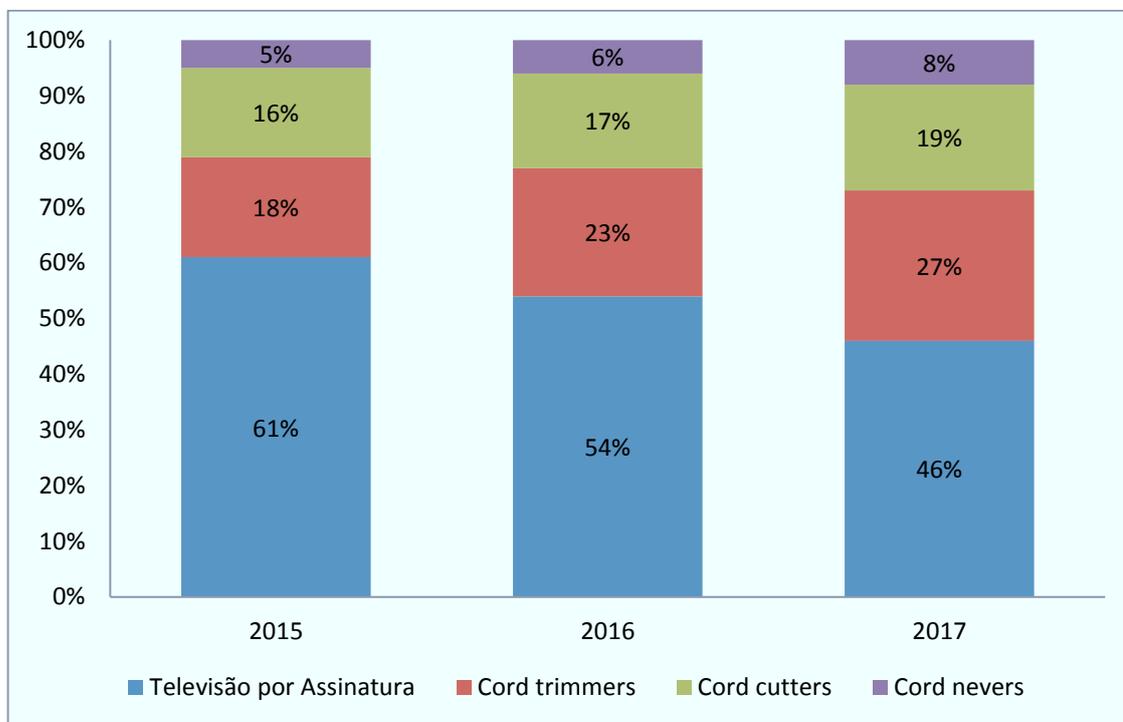
Fonte: The Economist⁷⁶

Outro estudo, coordenado pela consultoria PwC⁷⁷, presente no Gráfico 12 abaixo traz outros números para o cenário dos EUA. Entre 2015 e 2017, dentro da amostra pesquisada houve uma queda no número de inscritos na TV paga, de 61% para 47% do universo dos entrevistados. Os cord-cutters (de 16% para 19%) e cord-nevers (5% para 8%), por sua vez, cresceram no período. Outro termo é apresentado neste e em outros estudos: Cord-trimmers. Este grupo corresponde aos que “aparam” o cabo, ou seja, reduziram os custos que tem com os cabos através da redução de seus pacotes. No período apresentado houve crescimento de 3% (16% para 19%).

⁷⁶ The Economist: Disponível em: < www.economist.com/news/business/21702177-television-last-having-its-digital-revolution-moment-cutting-cord > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁷⁷ PwC Consumer Intelligence Series video survey, 2017. Disponível em: < http://www.rbr.com/wp-content/uploads/PwC-Consumer-Intelligence-Series_I-stream-you-stream.pdf > Acesso em 10 de Junho de 2018. Metodologia: “Em outubro de 2017, a PwC pesquisou uma amostra de 1.986 americanos, com idades entre 18 e 59 anos, com renda familiar anual acima de US\$ 40.000.”

Gráfico 12: Evolução da Participação da Televisão Por Assinatura, Cord Trimmers, Cutters e Nevers (2015 e 2017)



Fonte: PwC

Em uma pesquisa de 2016, feita pela Salesforce⁷⁸, presente no Gráfico 13 abaixo nota-se que os principais motivos para se cortarem as cordas foram o custo alto (56% dos entrevistados), problemas técnicos (32%), péssimo serviço ao cliente (23%), fatura pouco clara (16%) e falta de conteúdo com qualidade (15%).

⁷⁸ Disponível em: <https://www.emarketer.com/Article/Why-Internet-Users-Cutting-Cord/1013893> Acesso em 10 de Junho de 2018.

Gráfico 13: Razões para cortarem os cabos dos usuários de Internet dos EUA (Janeiro/2016)



Fonte: eMarketer⁷⁹

3.3 Mudanças no Mercado Audiovisual a partir da Entrada da Netflix

A entrada da Netflix no mercado audiovisual brasileiro trouxe mudanças nas preferências e hábitos dos consumidores, por conta das vantagens competitivas de seu business model. A consequência disso foram os impactos representativos na adesão dos usuários às TVs por Assinatura, conforme citado no item 3.2, onde mais pessoas estão escolhendo ter apenas a plataforma americana do que os serviços de programação linear. Inclusive, também há usuários que nunca usaram a TV por assinatura, somente serviços de streaming. A partir deste fato, novas estratégias dos agentes do mercado foram tomadas e modificaram a dinâmica concorrencial existente.

Com o objetivo de aprofundar o estudo das mudanças no mercado audiovisual brasileiro, faz-se necessário definir o que é este mercado. É o “Recorte do espaço econômico, composto por um conjunto de atividades encadeadas realizadas por um ou vários agentes

⁷⁹ Disponível em: <https://www.emarketer.com/Article/Why-Internet-Users-Cutting-Cord/1013893> Acesso em 10 de Junho de 2018.

econômicos a fim de levar ao consumidor final um produto ou serviço audiovisual específico, *em uma área geográfica delimitada.*”⁸⁰.

Dentro do mercado audiovisual brasileiro, há diferentes segmentos reconhecidos pela agência. Seguem alguns exemplos:

1) Salas de Exibição: Conjunto de atividades encadeadas, realizadas por um ou vários agentes econômicos, necessárias à prestação do serviço de exibição cinematográfica, que consiste na projeção de obras audiovisuais em tela de grande dimensão, para fruição coletiva pelos consumidores finais.

2) Radiodifusão de Sons e Imagens (TV Aberta): conjunto de atividades encadeadas, realizadas por um ou vários agentes econômicos, necessárias à prestação do serviço de radiodifusão de sons e imagens, que consiste na oferta de conteúdos audiovisuais a serem recebidos direta e livremente pelo público em geral.

3) Comunicação Eletrônica de Massa por Assinatura (TV Paga): conjunto de atividades encadeadas, realizadas por um ou vários agentes econômicos, necessárias à prestação dos serviços de oferta de múltiplos canais de programação cada qual com grades horárias específicas por difusão linear, com linha editorial própria, com qualidade de serviço geralmente garantida por rede dedicada, ofertados ao consumidor final de forma onerosa;

4) Vídeo por Demanda: conjunto de atividades encadeadas, realizadas por um ou vários agentes econômicos, necessárias à prestação dos serviços de oferta de um conjunto de obras audiovisuais na forma de catálogo, com linha editorial própria, para fruição por difusão não-linear, em horário determinado pelo consumidor final, de forma onerosa;⁸¹

A mudança do consumo e hábitos dos usuários também podem ser observados por meio da economia comportamental em que são mesclados aspectos econômicos e psicológicos para explicar a decisão de consumo dos agentes. Uma das vertentes mais conhecidas trata dos três fatores que condicionam nossas escolhas e decisões: filogenético, ontogenético e cultural⁸².

O fator filogenético é derivado da genética (comportamentos herdados de uma determinada espécie – os gansos seguem suas mães); o ontogenético tem um forte componente psicológico e depende da história de vida do indivíduo e como cada pessoa

⁸⁰ A ANCINE (Agência Nacional do Cinema) é a agência regulatória deste segmento de mercado e contribui com esta definição. Disponível em < <https://www.ancine.gov.br/pt-br/conteudo/o-que-significa-segmento-de-mercado-audiovisual> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁸¹ Mercado Audiovisual. Disponível em: < <https://www.ancine.gov.br/pt-br/conteudo/o-que-significa-segmento-de-mercado-audiovisual> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁸² Maiores detalhes estão em Skinner B. F. 1981 Selection by consequences Science 213 501-504. Disponível em: < <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7244649> > Acesso em 10 de Junho de 2018

possui um repertório individual e diferente das demais; por fim, o fator cultural, são aqueles comportamentos compartilhados com os grupos nos quais estamos inseridos.

No contexto deste trabalho há decisões a serem tomadas pelos os usuários que pertencem às categorias ontogenética e cultural. Vale lembrar que estas decisões também impactam a disputa dentro do mercado. São três as decisões:

- Em primeiro lugar, qual será a atividade escolhida para o momento de entretenimento e o mercado audiovisual surge como uma das opções. O leque de entretenimento obviamente é bem grande, como ir ao parque, ao cinema ou a um bar.
- Em segundo lugar, há uma nova tomada de decisão referente à qual dos segmentos será escolhido. Optando-se pelo audiovisual, pode-se ir ao cinema, assistir Televisão aberta e paga.
- Em terceiro lugar, supondo-se que foi escolhido o Vídeo por Demanda, deve ser tomada a decisão de qual serviço / empresa será escolhido no contexto da opção Vídeo por Demanda.⁸³

As decisões acima assinaladas apresentam uma dimensão notadamente ligada ao comportamento psicológico (ontogenética) do indivíduo bem como um fator de ordem cultural.

Anteriormente no presente estudo, especificamente no item 3.2, foi explicada a mudança na segunda decisão, referente à qual segmento do mercado audiovisual os consumidores tem escolhido: TVs por Assinatura ou Netflix e serviços de streaming. O número de usuários buscando serviços de streaming tem aumentado significativamente e especialmente direcionados a esta empresa em si. Assim, o objetivo deste item, como dito, é aprofundar nas novas estratégias montadas pelos agentes do mercado para influenciar a terceira decisão: Dado que a preferência por serviços de vídeo por demanda tem aumentado, qual será o serviço/empresa escolhidos pelo consumidor.

Com o intuito de contextualizar o mercado audiovisual dentro da economia brasileira, mostrando sua importância, nota-se que a situação atual do mercado audiovisual brasileiro é de pleno crescimento, inclusive com crescimento mais acelerado do que o conjunto da economia brasileira⁸⁴, conforme Tabela 5 abaixo. Enquanto o PIB do Brasil teve um

⁸³ Essas decisões, por exemplo, remontam a estratégia de negócios da Blockbuster, explicadas no item 2.1, que via a decisão de assistir filmes como uma decisão de impulso, por isso colocava as lojas físicas sempre em locais de grande circulação de pessoas.

⁸⁴ Disponível em < <https://www.ancine.gov.br/pt-br/sala-imprensa/noticias/setor-audiovisual-tem-crescimento-mais-acelerado-do-que-o-conjunto-da> > Acesso em 10 de Junho de 2018

crescimento médio de 8% ao ano entre 2011 e 2014, o Valor Adicionado⁸⁵ pelo Audiovisual teve um crescimento médio por ano de 13%.

Tabela 5: Crescimento médio do PIB Brasil e do Valor Adicionado pelo mercado audiovisual (2011-2014) – Valor Nominal

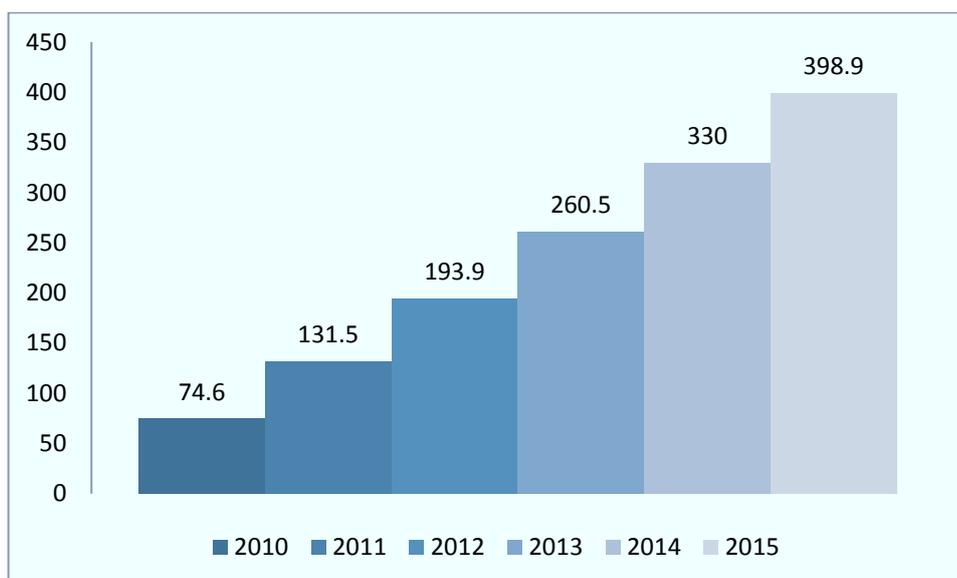
Indicador	Crescimento médio por ano (2011 - 2014)
PIB (R\$) Nominal ¹	8%
Valor nominal Adicionado pelo audiovisual (PIB do audiovisual)	13%

1. Em R\$ correntes;
Fonte: ANCINE

Em termos de Receita, também é possível notar o grande crescimento nos últimos anos do mercado de VoD. Dados da pesquisa PwC Global Entertainment and Media Outlook, mostrados abaixo no Gráfico 14, mostram um expressivo crescimento de 435% entre 2010 e 2015. Além disso, o Brasil se destaca como 8º mercado de VoD do mundo, com receitas estimadas em US\$ 352,3 milhões em 2016. É ainda o maior mercado latino-americano de VoD, praticamente duas vezes maior do que o do México e quase três vezes o mercado argentino em termos de receitas (estimadas em US\$ 188,4 milhões e US\$ 124,8 milhões em 2016, respectivamente).(Tendências, 2016)

⁸⁵: Valor Adicionado: “Contabilmente, é a diferença entre o valor bruto da produção e o consumo intermediário, que é o consumo realizado para funcionamento da atividade ou, de outra forma, os custos dos insumos adquiridos de terceiros e utilizados na produção. Por essa terminologia, conclui-se que o Valor Adicionado é o total bruto produzido por um segmento, deduzindo-se deste total o que foi produzido por outros segmentos (...) Assim, pode-se afirmar que a produção de bens e serviços finais de um país (o seu PIB, ou Produto Interno Bruto) corresponde ao somatório dos Valores Adicionados pelas diversas atividades econômicas realizadas em território nacional.” Extraído de: VALOR ADICIONADO PELO SETOR AUDIOVISUAL (ANCINE) Estudo Anual 2016. Disponível em < <https://oca.ancine.gov.br/sites/default/files/publicacoes/pdf/valoradicionado2016.pdf> > Acesso em 10 de Junho de 2018

Gráfico 14: Evolução do mercado de VoD no Brasil – receitas (US\$ milhões correntes)



Fonte: Tendências, 2016

Dentro do mercado audiovisual há o segmento de vídeo por demanda. Este também está em contínuo crescimento, indo de 19 serviços ofertados ao consumidor em 2012 para 52 em seis anos, conforme a Tabela 6 abaixo. Este aumento é muito explicado pelo próprio aumento na adesão dos usuários à plataforma Netflix, conforme será mostrado a seguir.

Tabela 6: Número de Serviços de Vídeo por Demanda ofertados no Brasil (2012-2018)

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018
Serviços de Vídeo por Demanda	19	26	25	31	32	-	52

Fonte: ANCINE

*Não há dados disponíveis, pois não houve pesquisa da ANCINE neste ano.

Tomando como base o estudo desenvolvido pela consultoria Tendências⁸⁶, com patrocínio da Motion Pictures e parceria do Sicav, denominado “Impacto Econômico do Setor Audiovisual Brasileiro” pode-se entender a atual situação do vídeo por demanda no Brasil. O estudo traz grande enfoque a estes serviços ao considerar que “O VoD acarretou profundas mudanças em toda a cadeia audiovisual, imprimindo um novo paradigma para o setor. Em rápida expansão em todo o mundo, inclusive no Brasil, o VoD representa hoje a mais nova e promissora fronteira de expansão do setor audiovisual.”.

⁸⁶ Tendências. Disponível em < <http://www.tendencias.com.br/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

O estudo considera que as plataformas de VoD podem funcionar em 2 tipos de redes i) fechadas/ dedicadas, pertencentes a uma empresa privada; e ii) redes abertas, com acesso de qualquer usuário pela Internet. Existem atualmente diversos modelos de negócios de VoD, entre os quais:

- Assinatura (Subscription VoD - SVoD), no qual o usuário paga um valor fixo para ter acesso ao conteúdo da plataforma;
- Aluguel ou venda (Transactional VoD - TVoD), em que o usuário navega gratuitamente por todo o catálogo da plataforma, mas para ter acesso ao conteúdo ele deve pagar individualmente por cada conteúdo consumido (vídeo, série, música, etc.) ou transação;
- Acesso gratuito (com ou sem exigência de cadastro), em que a plataforma oferta gratuitamente o serviço e se financia por meio de publicidade (Advertising VoD - AdVod);
- Acesso Condicionado (Catch-up TV), no qual a oferta de conteúdo depende de vínculo com outro serviço, sem a exigência de um pagamento extra, como canais que disponibilizam conteúdos de suas grades de programação linear por tempo determinado em uma plataforma de VoD, como um valor agregado ao canal.(Tendências, 2016)

O principal agente deste mercado é a Netflix, representante do modelo de Assinatura. O sucesso de adesão os usuários ao seu modelo, e ao vídeo por demanda como um todo, tem elevado o número de agentes deste segmento no mercado mundial e brasileiro. As vantagens competitivas que possui e a influência que teve nas tomadas de decisões citadas anteriormente trouxe ao mercado a necessidade de se adaptar à nova realidade de consumo audiovisual.

De um lado, para se adaptar à nova realidade de consumo de VoD, as empresas de TV por assinatura estão adotando o uso de programação não linear, por meio de serviços VoD, transmitidos por sistema de cabos ou via satélite. No Brasil, é o caso da NET, que lançou a plataforma de vídeo sob demanda NOW em abril de 2011⁸⁷. Inicialmente limitado para assinantes de determinados pacotes e em alguns bairros de São Paulo, o serviço é hoje oferecido para clientes de todo o país, inclusive através do aplicativo NOW, lançado em 2014 e acessível por smartphones, tablets e computadores.

⁸⁷ Disponível em: < <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/04/net-lanca-servico-de-programacao-de-tv-sob-demanda.html> > Acesso em 10 de Junho de 2018

Outras operadoras como Vivo, Claro e GVT também lançaram suas plataformas VoD – Vivo Play, Claro Video e GVT On Demand. Além da assinatura mensal cobrada do usuário, alguns filmes do catálogo têm cobrança adicional.

Recentemente, empresas especializadas na produção de conteúdo, como canais de televisão, também têm entrado nesse mercado. No Brasil, são exemplos a HBO GO, a Fox Play Brasil e o Globosat Play, mas que atualmente estão disponíveis apenas para assinantes de TV por assinatura.

No entanto, seguindo movimento que já ocorre no exterior, a Globosat anunciou que vai passar a comercializar suas plataformas on demand como Telecine Play e Telecine Zone de forma independente, para clientes que não possuem assinatura de TV. (Tendências, 2016)

Após a dinâmica de adaptação das empresas já atuantes no mercado audiovisual estas podem ser vistas na Figura 11 abaixo. São identificados os principais agentes de VoD por modelo de negócios. Com isso, nota-se também um acirramento da disputa em cada segmento, dado que já existem empresas de grande porte em cada um deles e outras empresas com médio porte ou potencial de crescimento, possuem significativa parcela de mercado e perspectivas de aumento nos próximos anos.

Figura 11: Principais Agentes de VoD por Modelo de Negócio

Porte	Assinatura Mensal	Catch-up TV + Aluguel	Catch-upTV	Acesso Gratuito	Aluguel ou venda
Grande Porte	 	 	 		
Médio porte ou Maior potencial de crescimento	 	 			

Fonte: Ancine⁸⁸

⁸⁸ Ancine: TV Paga x VOD. Disponível em: < https://www.ancine.gov.br/sites/default/files/apresentacoes/ESPM_Regula%C3%A7%C3%A3o%20da%20TV%20Paga%20x%20V%C3%ADdeo%20por%20Demanda.pdf > Acesso em 10 de Junho de 2018

Com estas inúmeras mudanças é possível notar que os grandes agentes do mercado audiovisual estão buscando se adaptar à nova realidade imprimida pela Netflix. Com isso, os usuários estão ganhando cada vez mais possibilidades de conteúdo por VoD, além de diferentes formas de acesso, como gratuito, por assinatura de TV ou assinatura própria. A Tabela 7 abaixo mostra a grande diversidade de serviços de VoD no país em 2018 e os mais diferentes tipos de modelos de negócios e conteúdos.

Tabela 7: Serviços de VoD e provedores no Brasil (2018)

Serviços	Modelo de Negócios
Afrolifx	Gratuito
Amazon Prime Video	Assinatura
AXN	Para clientes TV por Assinatura
Babidiboo.tv	Assinatura
BIS	Assinatura
Canal A&E play	Para clientes TV por Assinatura
Canal Sony	Para clientes TV por Assinatura
Cartoon Network Go	Para clientes TV por Assinatura
Cinemax GO	Para clientes TV por Assinatura
Clarovideo	Assinatura / Transacional
Crackle	Gratuito financiado por publicidade
CrunchyRoll	Assinatura
Enter Play	Assinatura
Esporte Interat. Plus	Assinatura
FishTV	Assinatura
Fox Play	Para clientes do canal de TV por Assinatura
Globo.tv+	Assinatura
Globosat Play	Para clientes do canal de TV por Assinatura
Google Play	Transacional
HBO Go	Para clientes do canal de TV por Assinatura
iTunes Store	Transacional
LibreFlix	Gratuito
Looke	Assinatura / Transacional
Microsoft Movies & TV	Transacional
Mubi	Assinatura
My French Film Festival	Gratuito
NBA TV	Assinatura
Netflix	Assinatura
Netmovies	Assinatura
Now	Para clientes do canal de TV por

	Assinatura / Transacional
Oi Play	Para clientes do canal de TV por Assinatura / Transacional
Oldflix	Assinatura
Philos TV	Assinatura
Planet Kids	Assinatura
Play Meulifetime	Para clientes TV por Assinatura
Play Seuhistory	Para clientes TV por Assinatura
R7 Play	Assinatura
ScapCine	Gratuito
Sky Online	Para clientes TV por Assinatura / Transacional
SmartVOD	Transacional
Sony Video Unlimited	Transacional
Space GO	Para clientes do canal de TV por Assinatura
Telecine On	Transacional
TNT GO	Para clientes TV por Assinatura
Univer	Assinatura
Vevo	Gratuito financiado por publicidade
Videocamp	Gratuito
Vimeo	Assinatura / gratuito (financiado por publicidade) / Transacional
Vivo Play	Para clientes do canal de TV por Assinatura / Transacional
WatchESPN	Para clientes do canal de TV por Assinatura
Xbox Video	Transacional
Youtube	Transacional

Fonte: ANCINE.⁸⁹

Cada vez mais os consumidores estão recebendo novas possibilidades no âmbito dos serviços de Video On Demand e uma delas é poder ter mais de um serviço a sua disposição. Esta, inclusive, tem se mostrado a tendência para o mercado. De acordo com uma pesquisa global da Nielsen⁹⁰(Março/2016), sobre Video On Demand, a maioria dos espectadores pode estar complementando os serviços de TV por assinatura com VoD, uma vez que 26% dos

⁸⁹ Levantamento ANCINE (Coordenação de Monitoramento de Cinema, Vídeo Doméstico e Vídeo por Demanda/SAM). Disponível em < <https://oca.ancine.gov.br/sites/default/files/repositorio/pdf/3001.pdf> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁹⁰ Fonte: NIELSEN. Vídeo sob Demanda: Como os hábitos de consumo de vídeo estão mudando o desenvolvimento do cenário mundial de mídia. 2016. Esta pesquisa se deu em nível global e entrevistou mais de 30.000 pessoas em 61 países para avaliar o sentimento em relação à visualização VOD. Disponível em: http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Brasil/reports/2016/EstudoGlobal_VideoSobDemanda_PT.pdf Acesso em 10 de Junho de 2018

entrevistados relatou que paga para assistir a transmissão ou programação de VoD via assinatura de um provedor de serviço online, como Hulu, Netflix ou Amazon, em comparação a 72% que diz que paga para assistir por meio de uma conexão de TV tradicional. Considerando apenas a América Latina, estes percentuais seriam de 21% e 76% respectivamente.

Além disso, quase dois terços dos assinantes de pacote de TV tradicionais planejam manter suas assinaturas, mas quase um terço diz que planeja cancelar o serviço em troca de um provedor online, também conhecido como cord-cutting, explicado no item 2.2. Na América Latina, este percentual é inferior, de 24%.

Mediante estes números, nota-se a importância para os grandes agentes do mercado audiovisual oferecerem serviços de VoD que possam atender tanto os consumidores que tomam a decisão de assistir TV Aberta, como de TV por Assinatura como, agora, Vídeo por demanda.

Em outra ótica para análise da necessidade dos grandes agentes do mercado audiovisual se adaptar a nova dinâmica imprimida pela Netflix, é possível adentrar os demonstrativos das companhias Vivo e Net/Claro. Ambas são companhias abertas, com ações na Bovespa: TELEF BRASIL⁹¹ (Vivo) e Claropar (Net/Claro).

A Telefônica é a marca institucional adotada mundialmente, no Brasil os produtos e serviços são comercializados sob a marca Vivo⁹². Atualmente, conecta cerca de 100 milhões de acessos à internet e telefonia móvel e fixa, além de TV por assinatura. Possui telefonia móvel 4G, banda larga fixa de ultra velocidade. Também oferece a TV por assinatura com canais HD e aplicativos online.⁹³

Em 2015, houve a compra da GVT (Global Village Telecom) pela Telefônica⁹⁴, outra grande empresa das telecomunicações, tornando-se a maior empresa de telecomunicações do Brasil, no momento.

No âmbito da Televisão por Assinatura, em 2017 a companhia encolheu em termos de acessos em relação à 2016 como consequência das mudanças no padrão de consumo privado e

⁹¹ TELEF BRASIL. Disponível em <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=17671&idioma=pt-br>

⁹² Disponível em < <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386094244238&pagename=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateConteudo> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁹³ Disponível em < <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386094888844&pagename=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateTextoDocumento> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁹⁴ Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/03/1607891-cade-aprova-compra-da-gvt-pela-telefonica-dona-da-vivo.shtml> > Acesso em 10 de Junho de 2018

da estratégia mais seletiva adotada pela Companhia com foco em produtos de maior valor, como o IPTV⁹⁵. (Telefónica, 2016). O reflexo deste novo posicionamento está presente no Gráfico 15 onde nota-se uma queda de 7,3% no número de clientes em 2017, com relação a 2016. Por sua vez, o IPTV tem um crescimento de 50,8% de 2016, atingindo 381 mil usuários.

Esta nova estratégia consiste em vender pacotes premium ganhando maior receita operacional e líquida através da maior margem existente nestes pacotes.⁹⁶ Esta mudança é evidenciada com a queda no número total de clientes da TV por Assinatura em 2017, conforme Gráfico 16, mas um aumento no ARPU (Receita média por usuário) no mesmo período.

A diferença entre IPTV e DTH⁹⁷ consiste na recepção do sinal na residência. No DTH a transmissão é feita para o modem intermediada por um Satélite, enquanto no IPTV é feita diretamente por um cabo ao modem⁹⁸. Portanto, o serviço de IPTV possui maior qualidade por ter menos risco de interferência nas transmissões. Além disso, possui uma ligação com a internet e traz a possibilidade de usar serviços On Demand. Desta forma, a nova estratégia da Vivo evidencia importantes pontos do presente estudo: através da queda no número dos usuários, as empresas de telecomunicações estão se adaptando e buscando manter a margem de lucro. Uma das maneiras para isso é prover serviços de vídeo por demanda e, ao mesmo tempo, oferecer pacotes mais premium, para clientes de maior valor e de maior qualidade.

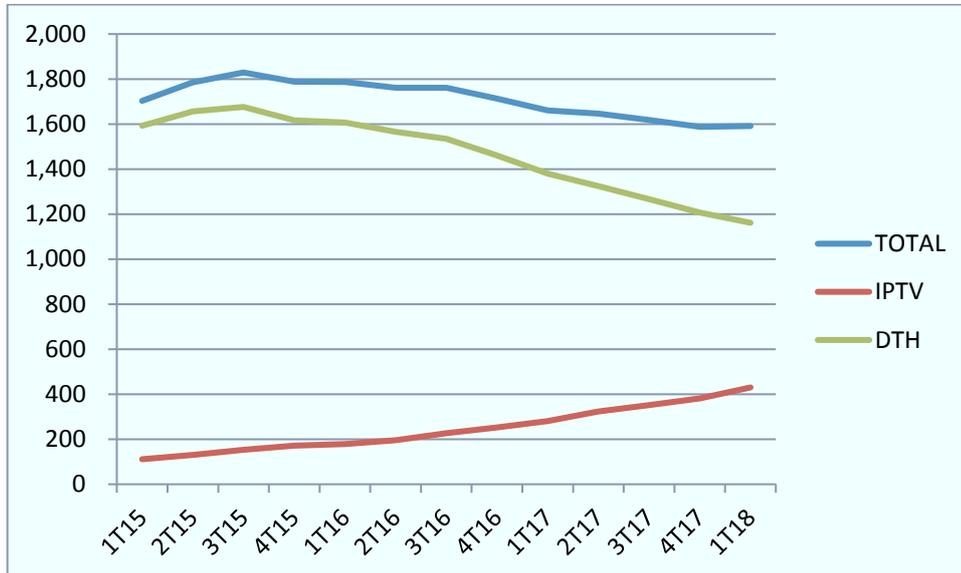
⁹⁵ IPTV: Internet Protocol Television é a programação de TV através da rede IP (Internet Protocol), fazendo a interação entre TV, vídeo e Internet. Extraído de: www.teleco.com.br/iptv.asp Acesso em 10 de Junho de 2018

⁹⁶ Disponível em < <http://www.telesintese.com.br/telefonica-foca-o-iptv-e-nao-vende-mais-dth-sozinho/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

⁹⁷ DTH: *Direct to Home*. Tradução: diretamente para a residência.

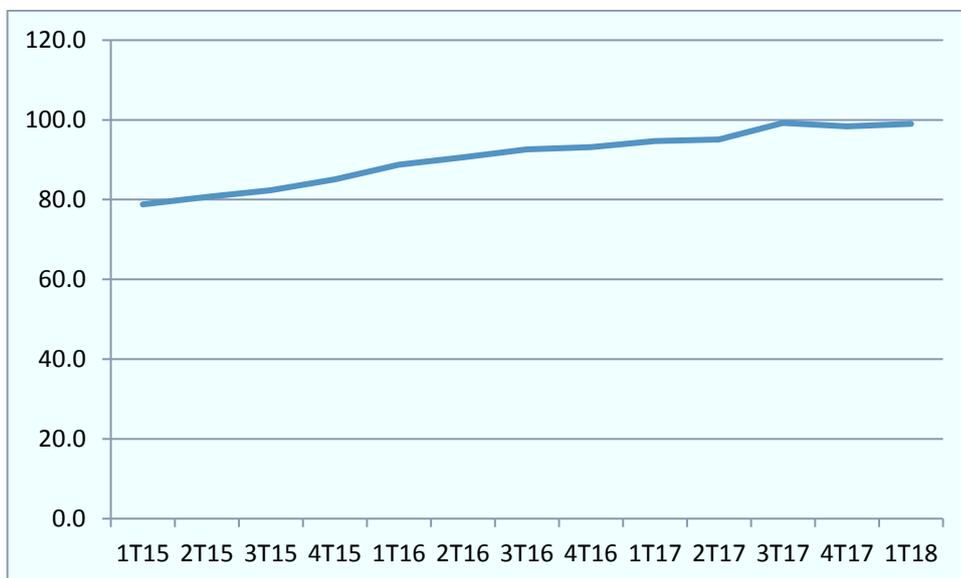
⁹⁸ Disponível em < <http://www.sunrisenet.com.br/2016/08/03/qual-a-melhor-iptv-ou-dth/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

Gráfico 15: Número de Clientes da TV por Assinatura – Vivo/Telefônica 2015-2018
(Valor em milhares)



Fonte: Telefônica, 2017

Gráfico 16: ARPU⁹⁹ TV por Assinatura (R\$/mês) Vivo e GVT 2015-2018
(Valor em Milhares)



Fonte: Telefônica, 2017

A Net/Claro, por sua vez, surge da fusão, no final de 2014, entre Net, Claro e Embratel¹⁰⁰ integrando outro grande grupo de telecomunicações dentro do Brasil. Dentre o portfólio de serviços está também a Televisão por Assinatura.

⁹⁹ ARPU (Average Revenue per user): Receita média por usuário.

Em uma sinalização semelhante à da Vivo, a companhia, em sua Divulgação de Resultados do 1º Trimestre de 2018, alega que “*Na TV por assinatura, continuamos a sustentar nossa liderança, melhorando a experiência do cliente e adicionando novos recursos que permitem que nossos clientes assistam ao conteúdo de sua preferência da maneira mais conveniente. Em DTH estamos empenhados em mudar o target da Companhia para segmentos mais lucrativos e estáveis - classes A, B e C1.*” (Net/Claro, 2018).

Além disso, a companhia é provedora líder de serviços de TV por assinatura para clientes residenciais no Brasil. Em 31 de dezembro, 2017, a Companhia tinha aproximadamente 9,1 milhões de clientes no Brasil e uma oferta de conteúdo no Brasil através de canais lineares e do NOW, plataforma on demand disponível para todos os clientes da NET e da Claro TV. O NOW, que se consolidou como uma das principais plataformas on demand da América Latina, atingiu mais de 1 bilhão de streamings nos últimos 12 meses. (Net/Claro, 2017)

Por fim, recordando um fator apresentado como oportunidade na Análise SWOT da TV por Assinatura: a otimização dos custos. No caso desta companhia, ela oferece pacotes integrados de serviços, incluindo serviços quad-play, que combinam Pay-TV, internet banda larga, serviços de telefonia móvel e serviços de telefonia fixa. Com isso, o consumidor consegue reduzir o ticket médio de cada serviço individual destes e a companhia oferece um maior número de serviços, protegendo sua margem de lucro.

Para finalizar o estudo deste capítulo é importante demonstrar a situação atual da Netflix, dentro do mercado audiovisual brasileiro, pela ótica da análise SWOT. Após as consequentes adaptações que ocorreram com a sua entrada, e foram explicadas acima, as condições da empresa dentro do Brasil, e do mundo, também foram modificadas. Esta ferramenta, assim como no item 1.1, onde mostrou as condições da TV por Assinatura dentro do Brasil antes da Netflix, é importante para identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do negócio. Com isso, é possível analisar onde ela está atualmente e onde pode estar posicionada no futuro.

¹⁰⁰ Disponível em < <http://www.infomoney.com.br/welcome?returnurl=http%3A//www.infomoney.com.br/minhas-financas/gadgets/noticia/3491374/anatel-aceita-fusao-embratel-claro-net-carlos-slim-brasil> > Acesso em 10 de Junho de 2018

Figura 12: Netflix a partir da Análise SWOT

INTERNAS	Forças	Fraquezas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acessibilidade e conveniência 2. Conteúdo original e exclusivo 3. Marca e popularidade 4. Sistema de recomendação de títulos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependência da internet 2. Pressão por qualidade e rapidez em novos conteúdos 3. Dependência de estúdios 4. Programas ao vivo
EXTERNAS	Oportunidades	Ameaças
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificação do conteúdo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento da competição 2. Pirataria digital

Adaptado de: <https://businessteacher.org.uk/swot/netflix.php>

Forças:

- Acessibilidade e Conveniência

Como citado no item 2.2, a própria plataforma americana entende que as pessoas preferem o conteúdo da televisão e não a experiência de TV Linear. O fator liberdade e flexibilidade, traduzido com o controle que o consumidor tem sobre qual, e quando, determinado conteúdo será acessado, era uma demanda que os consumidores possuíam e os serviços de streaming, trouxeram essa alternativa para eles.

Além disso, um ponto forte da Netflix é o acesso multiplataforma existente. A companhia investe em parcerias com diferentes plataformas como SmartTVs e aparelhos de Vídeo Game, como o Xbox 360 da Microsoft¹⁰¹, ampliando a acessibilidade aos usuários.

Por fim, outro ponto que remete à acessibilidade, é o baixo custo da assinatura mensal da plataforma. Segundo o IBGE, em 2017 a renda domiciliar brasileira ficou em R\$1.268, dado coletado através da PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Contínua)¹⁰². O serviço mais básico da Netflix tem o custo de R\$19,90/mês (dado de Maio/2018), o que representa apenas 1,5% do orçamento médio domiciliar brasileiro. Vale

¹⁰¹ Disponível em http://www.nbcnews.com/id/25680004/ns/technology_and_science-games/t/microsoft-partners-netflix-xbox-live/ Acesso em 10 de Junho de 2018

¹⁰² Disponível em < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20154-ibge-divulga-o-rendimento-domiciliar-per-capita-2017.html> > Acesso em 10 de Junho de 2018

notar que o serviço mais básico dá acesso a todo o conteúdo oferecido. A diferença entre pacotes é na qualidade do vídeo e quantidade de acessos simultâneos aos títulos.

Inclusive, com a mudança no posicionamento de algumas empresas, conforme mostrado na análise da Vivo e Net/Claro anteriormente, as empresas de TV paga estão focando em clientes de maior valor. Com isso, a tendência no momento é que o custo da Netflix permaneça mais acessível para a população com menor renda ao se comparar com os serviços de Televisão por Assinatura.

- Conteúdos originais e exclusivos:

A Netflix tem se tornado muito conhecida pelas produções originais e exclusivas e atraído mais interessados para a plataforma. Filmes e Séries como “*House of Cards*”¹⁰³, a primeira de conteúdo original da plataforma e lançada em 2013, tem recebido inúmeros prêmios ao longo das temporadas e sido muito populares entre os brasileiros. O Emmy¹⁰⁴, importante premiação da Academia de Televisão, Artes e Ciências dos Estados Unidos, tem tido constante presença das séries e filmes originais da Netflix. Na Tabela 8 abaixo, nota-se a quantidade de nomeações crescendo no período 2013-2017.

Tabela 8: Número de Nomeações de Programas Originais da Netflix No Primetime Emmy Awards 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Quantidade de nomeações	13	31	34	54	91

Fonte: Statista¹⁰⁵

- Popularidade e Marca

Em 2016 atingiu a marca de 6 milhões de usuários no Brasil¹⁰⁶ e 118 milhões no mundo ¹⁰⁷. A popularidade e aumento na força da marca trazem poder de barganha ao negociar com estúdios e assegurar conteúdos exclusivos, o que reflete no aumento de títulos disponíveis aos usuários e com maior qualidade. Além disso, como grande parte da Receita é

¹⁰³ House of Cards: Disponível em <https://www.imdb.com/title/tt1856010/awards> Acesso em 10 de Junho de 2018

¹⁰⁴ Emmy: <https://www.emmys.com/> Acesso em 10 de Junho de 2018

¹⁰⁵ Disponível em : <https://www.statista.com/statistics/324190/nominations-winners-netflix-original-programs-emmy-awards-usa/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

¹⁰⁶ <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/12/13/netflix-ja-fatura-mais-que-sbt-e-tem-mais-assinantes-que-a-sky.html>

¹⁰⁷ <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/04/netflix-atinge-1189-milhoes-de-assinantes.shtml>

provinda das inscrições mensais, como mostrado no capítulo 2, este aumento traz maior capacidade financeira para a companhia e aumenta as possibilidades de investimento. Um reflexo disso é o aumento expressivo do valor de negociação de sua ação na NASDAQ. Conforme Gráfico 17 abaixo, entre 2010 e início de 2018, houve um crescimento de 3.000% em seu valor.

Gráfico 17: Evolução do Valor da Ação Netflix (NFLX)* 2010-2018 – Valor em Dólares (USD)



*NASDAQ

Fonte: Macro Trends¹⁰⁸

- Sistema de Recomendação de Títulos:

Sistema de recomendação de conteúdo da Netflix torna a decisão do usuário mais fácil mediante uma grande variedade de conteúdo disposta, ao recomendar títulos a partir do gosto apresentado pelo usuário.

Este sistema leva em consideração não apenas as informações sobre usuários, mas também sobre os itens que eles consomem e comparação com outros produtos. No entanto, existem muitos algoritmos disponíveis para executar o sistema de recomendação. Por exemplo, (i) Popularidade, onde apenas os itens mais populares são recomendados (ii) Filtragem Colaborativa, que parece para padrões na atividade do usuário para produzir recomendações específicas do usuário; (iii) filtragem baseada em conteúdo, a recomendação

¹⁰⁸ Disponível em <http://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/stock-price-history> Acesso em 10 de Junho de 2018

de itens com informações semelhantes que o usuário gostou ou usou no passado (descrição, tópico, entre outros) (iv) abordagens híbridas, combinar os dois algoritmos mencionados acima. (Fernández, 2018)

Fraquezas:

- Dependência da Internet

O acesso aos serviços da plataforma é permitido apenas com o uso de Internet e apesar do número de assinantes de banda larga estar em evolução no Brasil, com um crescimento de 7,2 milhões para 39,3 milhões, entre 2005 e 2015¹⁰⁹, há apenas 57,8% dos domicílios com acesso à Internet em 2015. O número é pequeno ao se comparar com outros países onde a penetração da internet nos domicílios de países desenvolvidos é de 83,8%. O índice chega a 64,4% nas Américas e a 84% na Europa segundo pesquisa internacional ICT Facts and Figures 2016¹¹⁰, realizada pela ITU, a agência da Organização das Nações Unidas (ONU).

- Pressão por qualidade e rapidez em novos conteúdos

Com a posição consolidada dentro do mercado e a alta adesão aos serviços, passa a surgir uma pressão dos usuários para ter novos conteúdos, com qualidade e em menor tempo. No caso de Séries, por exemplo, que são lançadas anualmente no formato de temporadas, torna-se comum o binge-watching¹¹¹, formato de consumo onde se assiste inúmeros capítulos em uma rápida sucessão. Assim, logo que se lança uma nova temporada e todos os respectivos capítulos, uma parcela dos usuários tem assistido todos rapidamente e logo já ficam em busca de novos conteúdos.

Este formato de consumo tem se tornado muito popular entre os usuários e pode ser explicado da seguinte maneira:

“*Netflix* oferta milhões de horas de conteúdo de entretenimento para visualização sob demanda em plataformas online, automatizando uma prática antes possível apenas pela recuperação fragmentada de tais produtos. O telespectador outrora vinculado a uma grade fixa e limitada de ofertas de seriados dá origem à figura do consumidor de cultura audiovisual, que monta sua própria programação e a consome da forma como desejar, no

¹⁰⁹ Disponível em < <https://exame.abril.com.br/brasil/apesar-de-expansao-acesso-a-internet-no-brasil-ainda-e-baixo/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

¹¹⁰ Disponível em: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf> Acesso em 10 de Junho de 2018

¹¹¹ *Binge- Watching*. Disponível em <https://www.merriam-webster.com/dictionary/binge-watch> Acesso em 10 de Junho de 2018

momento em que quiser, pela duração de tempo que lhe for conveniente. O binge-watching na contemporaneidade constitui uma prática de consumo indissociável das novas alternativas de streaming. Enquanto fenômeno cultural, o binge-watching representa um comportamento de *imersão em narrativas seriadas*.” (Saccomori, 2016)

- Dependência de estúdios

Apesar dos títulos originais e exclusivos, os usuários também buscam conteúdos produzidos por outros estúdios. No entanto, muitos destes títulos não estão disponíveis na Netflix por conta dos custos de suas permissões e exclusividades de outros serviços de streaming. Isto acaba restringindo o conteúdo oferecido pela plataforma e fazendo os usuários buscarem outras opções.

- Programação Ao Vivo

Uma das grandes forças da TV por Assinatura, e da TV aberta também, são os programas ao vivo. Programas jornalísticos e de auditório permanecem no ar e com níveis satisfatórios de audiência há décadas. O “Fantástico”, a revista eletrônica dominical da Rede Globo, está no ar desde 1973. O “Jornal Nacional”, que foi o primeiro programa a ser transmitido em rede nacional, está no ar desde 1969¹¹². Na TV por Assinatura há grande popularidade em programas esportivos ao vivo e na cobertura de grandes eventos, como Oscar e Rock in Rio. A Netflix ainda não atua neste campo, mas podem buscar alternativas e suprir esta demanda, dentro da sua proposta de modelo de negócios.

Oportunidades:

- Diversificação de conteúdo:

Esta oportunidade é chave para a sustentabilidade do negócio e também derivada das fraquezas que a plataforma possui. Por um lado, dentro do modelo de assinatura para vídeo por demanda, é elemento-chave atualizar sempre o conteúdo. Além disso, a dependência de estúdios, a prática massiva de binge-watching e, inclusive, não ter programação ao vivo, mostram que o caminho no curto prazo para prosseguir ganhando novos usuários e agradando os atuais é investir em conteúdos originais. Isto já está sendo feito pela companhia e foi anunciado que em 2018 terão USD 8 bilhões de investimento em conteúdo. Deste número,

¹¹² Disponível em: <https://super.abril.com.br/blog/superlistas/os-5-programas-mais-antigos-da-televisao-brasileira-que-ainda-estao-no-ar/> Acesso em 10 de Junho de 2018

85% será em conteúdo original e isto irá resultar em 700 programas originais até o final do ano¹¹³

Ameaças:

- Aumento da competição

Conforme explicado anteriormente, com a entrada da Netflix, os diversos agentes do mercado se adaptaram e passaram a oferecer serviços de vídeo por demanda, de diferentes maneiras. Apesar de a plataforma americana ter vantagens, por ter a denominada First-Mover Advantage¹¹⁴, o aumento de serviços oferecidos semelhantes ao seu traz novas opções aos usuários. Especialmente aquelas que oferecerem opções às fraquezas que o serviço atualmente possui, como explicado anteriormente, podem ameaçar sua posição consolidada. Um exemplo disso são os serviços de live streaming, que aliam os benefícios do streaming e a programação ao vivo, da qual a Netflix não oferece aos usuários. Este aumento da competição pode impactar o preço da assinatura mensal e, portanto, impactar significativamente a margem de lucro.

- Pirataria Digital

Para mais de 30 provedores de conteúdo a pirataria possibilitou 5,4bn downloads de seus conteúdos em 2016¹¹⁵. Isto prejudica o modelo de negócios de todas essas companhias e incluindo a Netflix, onde a Receita é provinda do pagamento mensal dos usuários. Por isso, estas grandes companhias estão se unindo para combater a pirataria e protegerem seus negócios, inclusive criando um grupo denominado ACE (Alliance for Creativity and Entertainment).

Ampliando a perspectiva trazida pela Análise SWOT da Netflix, é importante relacionar com a SWOT da TV paga, explicando as mudanças existentes na adesão aos serviços e as perspectivas futuras. Através da Figura 13, é possível visualizar a contraposição existente entre as Forças e Fraquezas de ambos, portanto utilizando da ótica interna das mesmas. Se por um lado, a Netflix possui como Forças a Acessibilidade, Conveniência, custo

¹¹³ Disponível em <http://www.businessinsider.com/netflix-putting-almost-7-billion-toward-original-content-2018-5> Acesso em 10 de Junho de 2018

¹¹⁴ First-Mover Advantage. Disponível em < <https://www.investopedia.com/terms/f/firstmover.asp> > Acesso em 10 de Junho de 2018

¹¹⁵ Disponível em <https://www.theverge.com/2017/6/13/15791688/hbo-netflix-hollywood-ace-fight-piracy> Acesso em 10 de Junho de 2018

mais acessível e, inclusive, um sistema de recomendação de títulos que facilita a escolha do usuário, por outro lado a TV por Assinatura tem o alto custo e qualidade do serviço como grandes Fraquezas. Além disso, a Programação Linear reduz as escolhas dos usuários, que ficam submetidos às escolhas das emissoras sobre qual conteúdo e quando irão assistir, diferentemente da Netflix que tem o serviço de vídeo por demanda à sua disposição.

Analisando-se as Fraquezas da Netflix, a diversificação do conteúdo surge como a grande questão a ser resolvida, seja pela pressão em ter mais conteúdo de qualidade, como a dependência de estúdios para ter os maiores lançamentos da mídia, como por não oferecer programação ao vivo. Por outro lado, a TV por Assinatura possui como Forças justamente a contraposição destes elementos. Ao ter inúmeros canais oferecidos, possui uma relativa variedade de conteúdo, com maior inclusão de novidades e lançamentos e programação ao vivo exclusiva, trazendo os usuários aos seus serviços.

Figura 13 – Comparação Análise SWOT Netflix e TV por Assinatura

	Netflix	TV por Assinatura	
Forças	1. Acessibilidade e conveniência 2. Sistema de recomendação de títulos	1. Alto custo e qualidade do serviço 2. Programação linear	Fraquezas
Fraquezas	1. Pressão por qualidade e rapidez em novos conteúdos 2. Dependência de estúdios 3. Programas ao vivo	1. Variedade de conteúdo 2. Programas ao vivo exclusivos	Forças

Fonte: Elaboração própria

A partir desta análise é possível compreender que ambos os agentes se complementam e o futuro para os usuários será de um consumo audiovisual multiplataforma. Os grandes agentes terão que estar atentos às novas necessidades dos usuários, trazendo novas opções de consumo audiovisual, e estes se beneficiam com uma maior quantidade de conteúdo e maior poder de decisão do que desejam consumir, não ficando submissos a uma ou outra plataforma.

4. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

O objetivo do presente estudo é analisar as mudanças no mercado audiovisual brasileiro, a partir da entrada da Netflix e as influências geradas na adesão à Televisão por Assinatura. A situação básica é o rápido crescimento da Netflix no Brasil e a queda no número de usuários na TV paga. Por isso, fez-se necessário entender se há relação existente nesta dinâmica e quais os impactos gerados nos agentes deste mercado.

Após as pesquisas, análises e dados mostrados nos capítulos anteriores é possível concluir que existe uma relação entre o crescimento e declínio respectivos dos agentes e, por isso, a Netflix gerou um impacto na adesão à Televisão por Assinatura. Além disso, a entrada da plataforma também trouxe mudanças para os segmentos do mercado audiovisual de vídeo por demanda e televisão paga.

Em primeiro lugar, o modelo de negócios da Netflix trouxe novidades aos consumidores que buscavam um maior acesso a conteúdos diversos e maior poder de decisão sobre o que, quando e como iriam consumir tal conteúdo. A programação linear da Televisão e, posteriormente, da Televisão por Assinatura traziam um limite para a decisão do usuário, que fica submetido à grade montada pelas emissoras. Além disso, apesar de a entrada dos canais pagos ter expandido as opções de conteúdo, os consumidores ainda queriam maiores possibilidades.

Estas mudanças nas preferências dos usuários são retratadas nos movimentos de Cord-Cutters e Cord-Nevers onde ocorre uma migração em massa para os serviços de streaming, liderados pela Netflix. Este processo é retratado no Brasil, e em outros países, e explica a queda na adesão à TV por Assinatura devido aos seus pontos fracos que são supridos em parte pelos pontos fortes da Netflix. A Análise SWOT de ambos os agentes evidencia esta dinâmica, onde a TV paga possui de pontos fracos o alto custo, qualidade do serviço e programação linear. A plataforma americana, por sua vez, traz como pontos fortes a acessibilidade, conveniência, conteúdo original e exclusivo, marca e popularidade e o sistema de recomendação de títulos.

Em segundo lugar, com o movimento retratado acima, houve um movimento de adaptação dos agentes do mercado audiovisual. Grandes agentes do mercado, especialmente operadoras e canais de TV paga, passaram a oferecer serviços de vídeo por demanda, visando às novidades que a Netflix trouxe. Estas novidades buscam compensar os pontos fracos existentes, como um maior poder de decisão ao usuário sobre qual conteúdo será escolhido e

um aumento no conteúdo existente. Por sua vez, a Netflix possui seus pontos fracos, vistos na respectiva análise SWOT, que consistem na dependência da Internet, pressão por qualidade e rapidez em novos conteúdos e dependência de estúdios, passa a ter uma barreira com os usuários. Estes buscando programas ao vivo e filmes recém-lançados por grandes produtoras, por exemplo, permanecem na TV paga, por não encontrarem o serviço na plataforma americana.

É igualmente importante trazer as perspectivas futuras e mostrar se todo este movimento é progressivo ou uma oscilação temporária.

As novas preferências dos usuários e os pontos fortes e fracos examinados por meio dos modelos de negócios da Netflix e TV paga trazem a conclusão de que o futuro é de um consumo audiovisual multiplataforma em que os grandes agentes terão que estar atentos às novas necessidades dos usuários. Desta forma, se por um lado a Netflix supre parte das demandas dos pontos fracos da TV paga, a TV paga também complementa parte dos pontos fracos da Netflix. Portanto os usuários se beneficiam com uma maior quantidade de conteúdo e maior poder de decisão do que desejam consumir, não ficando submissos a uma ou outra plataforma. A Netflix é responsável pelas mudanças do mercado, mas não será responsável no médio prazo por um fim total da Televisão por Assinatura, como fez anteriormente com a Blockbuster, justamente por essa contraposição de pontos fortes e fracos.

Os serviços de streaming e vídeo por demanda por sua vez possuem a perspectiva de pleno crescimento e novas plataformas continuarem surgindo. Além das operadoras de canais pagos estarem investindo em serviços de vídeo por demanda, grandes produtoras de conteúdo, como Amazon, HBO e Disney estão lançando serviços do tipo. Algumas têm investido inclusive em live streaming¹¹⁶, um dos pontos fracos da Netflix que não oferece conteúdos ao vivo. Inclusive, de acordo com estudo da Deloitte ¹¹⁷ sobre o cenário da programação ao vivo dentro de um mundo online, é esperado que isto produza \$545 bi em receitas diretas em 2018, um crescimento de 1% com relação à 2017. Televisão ao vivo e rádio tem a previsão de gerar 72% de toda a receita de programação ao vivo em 2018, com a Televisão tendo a grande parcela deste número (\$358 bi). A conclusão é que o conteúdo ao vivo está progredindo em um mundo online. Um dos motivos é a própria existência de diversas plataformas, como o live streaming e os tradicionais canais pagos.

¹¹⁶Disponível em < <https://livestream.com/blog/livestream-app-for-apple-tv> > Acesso em 10 de Junho de 2018

¹¹⁷ Deloitte “Live thrives in an online world”. Disponível em < <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Images/infographics/technologymediatelecommunications/gx-deloitte-tmt-2018-online-world-report.pdf> > Acesso em 10 de Junho de 2018

Além desta expansão, certamente será possível notar nos próximos anos companhias buscando sinergias e oferecendo diferentes serviços para atrair ainda mais a atenção dos consumidores. Um exemplo disso é um recente acordo entre Telefonica / Vivo e Netflix, em que o serviço de vídeo por demanda da operadora televisiva irá oferecer o serviço de streaming americano.¹¹⁸

Outra questão que estará em pauta nos próximos anos é a regulação estatal aos serviços de streaming. Inclusive, propostas de tributação ao Netflix já tem sido discutidas no Brasil dentro dos órgãos responsáveis.¹¹⁹ Dada a importância que tal plataforma está ganhando dentro do mercado audiovisual, discussões sobre regulação, obrigatoriedade de conteúdo brasileiro e comparações com as tributações existentes em outros países, serão cada vez mais presentes e fomentadas pela ANCINE¹²⁰, agência reguladora deste mercado. O resultado destas discussões pode trazer novas implementações aos usuários, como maior custo na assinatura e mais conteúdo nacional no catálogo, trazendo novos questionamentos aos pontos fortes e fracos da Netflix.

Com o intuito de contribuir para próximas pesquisas dentro ou próximas do tema de Netflix e TV por Assinatura, seguem algumas sugestões de tópicos a serem aprofundados. Em primeiro lugar, a análise do impacto da regulação estatal nos serviços de streaming: O balanço de quanto isto irá impactar a adesão aos serviços tem grande importância ao demonstrar o quanto irá alterar para o consumidor final, para as empresas e para a dinâmica competitiva, a inclusão de tarifas e obrigatoriedade de conteúdo brasileiro, por exemplo. Por outro lado, o quanto isto irá auxiliar os cofres públicos para trazer maior desenvolvimento socioeconômico à população.

Outro importante tema é a análise regionalizada da dinâmica competitiva entre Netflix e TV paga. Dado que dentro das regiões brasileiras há diferentes níveis socioeconômicos e perfis de consumidor, é possível obter diferentes conclusões, principalmente entre as 9 regiões metropolitanas. Com este estudo é possível ter uma análise mais aprofundada dos motivos das mudanças específicas de cada região que interferem no balanço geral do estudo do mercado audiovisual brasileiro.

¹¹⁸ Disponível em <http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7439363/dona-vivo-fecha-parceria-com-netflix> Acesso em 10 de Junho de 2018

¹¹⁹ Disponível em < <https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2018/06/ministerio-da-cultura-aprova-proposta-para-tributacao-de-netflix.html> > Acesso em 10 de Junho de 2018

¹²⁰ Exemplo disponível em: < https://www.ancine.gov.br/sites/default/files/apresentacoes/GRAMADO_Rosana%20Alcantara.pdf >

Em último lugar, a análise da infraestrutura de telecomunicações também traz importantes conclusões sobre quais as limitações de ambos os agentes no mercado brasileiro. Conforme apresentado no estudo, o serviço da Netflix possui dependência da Internet, dentro de um país em que há apenas 57,8% dos domicílios com acesso à Internet em 2015¹²¹. A TV paga possui como um dos fatores limitantes o alto custo, muito devido à infraestrutura necessária para as empresas e consumidores arcarem. Com este panorama limitante, um estudo trazendo as possíveis melhorias, provindas da iniciativa privada e estatal, que trariam benefícios para empresas e consumidores, possui grande relevância dentro do tema para compreender o potencial de expansão destas redes dentro dos lares brasileiros.

¹²¹ Disponível em < <https://exame.abril.com.br/brasil/apesar-de-expansao-acesso-a-internet-no-brasil-ainda-e-baixo/> > Acesso em 10 de Junho de 2018

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABTA. “**Histórico: A TV por Assinatura no Mundo**” Disponível em: <
<http://www.abta.org.br/historico.asp> > Acesso em 10/06/18;

FERNANDÉZ, L. “**Recommendation System for Netflix**” Amsterdam, VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM, 2018

FERREIRA, J. “**Evolução da Indústria Musical: Revolução do Streaming**”, Campinas, Unicamp, 2017

GLOBOSAT. “**Quem Somos**” Disponível em:
<http://globosatcomercial.globo.com/quem_somos> Acesso em 10/06/2018;

JAMBEIRO, Othon. “**A TV no Brasil do século XX**” Salvador: EDUFBA, 2001.

MATTOS, Sérgio. “**Um Perfil da TV Brasileira: 40 ANOS DE HISTÓRIA - 1950/1990/Sérgio Mattos**”. – Salvador: Associação Brasileira de Agências de Propaganda/ Capítulo Bahia: A TARDE, 1990.

NET/CLARO. “**Divulgación de Resultados – 4º Trimestre 2017**”, São Paulo, Fev/2018

NET/CLARO. “**Divulgación de Resultados – 1º Trimestre 2018**”, São Paulo, Abr/2018

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. “**Business model generation**”. Handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley; 1 ed., 2010.

PINTO, Tales dos Santos. “**Breve História da televisão**”; Brasil Escola. Disponível em <
<http://brasilecola.uol.com.br/historiag/breve-historia-televisao.htm> >. Acesso em 09 de Junho de 2018.

RAMOS, M. “**A TV por Assinatura no Brasil: conceito, origens, análise e perspectivas**”, Universidade de Brasília, GT Políticas Nacionais de Comunicação, 1995

SACCOMORI, C. **“Práticas de Binge-Watching na Era Digital: Novas experiências de consumo de seriados em maratonas no Netflix”** Porto Alegre, Faculdade de Comunicação Social, PUC-RS, 2016

TENDÊNCIAS, C. **“O Impacto Econômico do Setor Audiovisual Brasileiro”**, São Paulo, 2016

TELEFÓNICA. **“Relatório da Administração - 2015”**, São Paulo, Fev/2016

VIDAL, M. T. 50 anos da TV Globo : **Uma nova perspectiva sobre emissora de televisão e telespectador no Brasil 1**. In COMUNICON2015 (p. 13). PPGCOM ESPM, 2015.