

## **A CRISE DA TV E OS NOVOS LOCAIS DE GUERRA DA MÍDIA: EM BUSCA DE UM ECOSISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL.**

### RESUMO

Desde os anos 1970 os nossos hábitos de audiência televisiva estão sendo transformados, principalmente depois do advento da TV a cabo. Esse processo vem sendo desenhado sob vários formatos até chegar nos modelos de distribuição de *streaming* e *over-the-top*, configurando a formação de um novo ecossistema na cadeia produtiva audiovisual envolvendo todos os atores da difusão, produção e publicidade.

Para obter os resultados desta problematização, utilizou-se o método de pesquisa exploratória com a finalidade de investigar a crise do modelo tradicional de televisão, observando como as novas tecnologias de difusão audiovisual determinaram as mudanças comportamentais do consumidor. Para tal, o estudo foi fundamentado em fontes secundárias apoiado nas ideias de teóricos de significativa importância na definição e construção dos conceitos discutidos nesta análise, como Emanuel Castells, Nestor Canclini, Javier Diaz-Noci e Roger Parry. Para ancorar o referencial bibliográfico vários dados foram obtidos em fontes primárias e secundárias como: relatórios técnicos, pesquisas de mídia e artigos de revisão em *websites* especializados.

A combinação destas fontes permitiu revelar que a audiência *online*, móvel e não linear está causando disfunções radicais: uma convergência global de acesso, entretenimento exclusivo, desintermediação da distribuição e expansão da televisão ao vivo *online*. Apesar disso, o fenômeno não deve ser tratado apenas como um período de transição entre o tradicional e o digital, mas como um processo de assimilação híbrida composto de diversas origens, envolvendo atores e parceiros que fazem fluir o negócio e gerar mais valor, mesmo que ao custo de uma canibalização ativa e desconcertante.

Palavras-chave: Televisão tradicional e online. Indústria audiovisual. Ecossistema de radiodifusão.

## ABSTRACT

Since the 1970s our television viewing habits have been changing, especially after the advent of cable TV. This process has been designed in various formats until it reaches streaming and over-the-top distribution models, setting the formation of a new ecosystem in the audiovisual production chain involving all actors of broadcasting, production and advertising.

To obtain the results of this problematization, the exploratory research method was used in order to investigate the crisis of the traditional television model, observing how new audiovisual broadcasting technologies determined the behavioral changes of the consumer. To this end, the study was based on secondary sources supported by the ideas of theorists of significant importance in the definition and construction of the concepts discussed in this analysis, such as Emanuel Castells, Nestor Canclini, Javier Diaz-Noci and Roger Parry. To anchor the bibliographic reference several data were obtained from primary and secondary sources such as: technical reports, media research and review articles on specialized websites.

The combination of these sources has revealed that online, mobile and nonlinear audiences are causing radical disruptions: a global convergence of access, exclusive entertainment, disintermediation of distribution and expansion of live online television. Nevertheless, the phenomenon should not be it is treated only as a transitional period between the traditional and the digital, but as a process of hybrid assimilation made up of diverse backgrounds, involving actors and partners that flow the business and generate more value, even at the cost of active and disconcerting cannibalization. .

Keywords: Traditional and online television. Audiovisual industry. Broadcasting ecosystem.

## INTRODUÇÃO

Há pelo menos 30 anos, a televisão tradicional convive com oponentes considerados poderosos para roubar a audiência, como vídeos *on-line*, *webtvs* e a OTT (*over the top*). O consumo de conteúdo da TV não está mais circunscrito ao ato de conectar um “monstro de olhos brilhantes” na sala de estar onde a família se reunia para assistir os jornais e a novela. Isso ainda persiste, é claro, mas ocorre de forma pontual especialmente no horário nobre, identificado nas classes mais populares e nas faixas etárias seniores. Desde o advento da televisão nos anos 1940, passamos por alguns formatos, até chegar nos modelos de distribuição de *streaming* via *internet* pelos quais tentamos descrever o que as TVs tradicionais vêm se tornando: produtoras híbridas que flertam com o *streaming* de vídeo fornecido por plataformas OTT e experimentos com o formato *webtv*.

Deste modo, as emissoras de TV estão tentando fazer as iniciativas de *streaming* deslancharem em um nível de competitividade semelhante às empresas *over the top*. Os padrões continuarão a conviver e a publicidade certamente desempenhará um papel cada vez mais relevante como fator de sustentação da enorme quantidade de conteúdo produzido para satisfazer as audiências demandadas.

Hoje em dia, dificilmente existe algum canal de TV tradicional que ainda não possua algum aplicativo para vídeos *on demand*, uma vez que a queda no consumo direto das emissoras tradicionais FTA (*free to air*) aponta a tendência do incremento destas novas plataformas. Para as emissoras de TV é questão de sobrevivência, enquanto para as marcas trata-se da possibilidade de produzirem seus conteúdos e realizarem sua própria curadoria a fim de navegarem nos novos locais onde se realizam as guerras de conteúdos.

Todo este cenário indica um potencial maior para o avanço das tecnologias e plataformas AVOD (*advertising video on demand*) baseadas em publicidade e SVOD (*subscription video on demand*) suportadas por assinaturas. Os pontos-chaves desta potencialização são a oportunidade que resulta do aquecimento da demanda por acesso a conteúdo de qualidade gratuito e a pressão contínua sobre o modelo de TV paga. No caso do Brasil, os dados da Anatel divulgados no website Infomoney indicam que em

junho de 2019 o setor de TV por assinatura havia perdido 1,4 milhão de clientes em 12 meses.<sup>1</sup>

Este contexto coopera com o objetivo deste artigo, uma vez que nossa pretensão foi investigar a crise do modelo tradicional de televisão a partir de pistas teórico-conceituais em meio às novas tecnologias de difusão dos produtos audiovisuais e ao mesmo tempo analisar o surgimento de um novo ecossistema complexo, multifacetado e indefinido nas formas e padrões, mas que começou a se materializar na década de 2010.

## **PISTAS TEÓRICAS PARA COMPREENDER OS NOVOS MODELOS SOCIOTÉCNICOS**

Desde o final do século XX estamos assistindo a uma transformação cuja característica é a conversão de nossa "cultura material" em um novo padrão tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação. Esse era o argumento de Manóel Castells em seu livro "A Sociedade em Rede", de 1999.

Tudo que dizia à época vale ainda mais agora. O autor afirmava que o processo de transformação tecnológica vivido desde o início dos anos 1990 ampliava-se de forma exponencial por conta de sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos em função de uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, arquivada, recuperada, processada e transmitida. E a constatação final é que vivemos em um mundo que se tornou digital. (CASTELLS, 1999, p.69-70)

Alguns preferem que este ambiente seja reconhecido com o termo "multimídia", isto é, a combinação de mídias estáticas (texto, fotografia, gráfico) com mídias dinâmicas (vídeo, áudio, animação), controlada por computadores *desk top* ou *lap top* móveis, A esse conceito sobre a nova interface tecnológica constatada por Castells é necessário acrescentar o que Díaz Noci (2009) afirma quando considera que uma mensagem para ser considerada verdadeiramente multimídia não deve ser apenas justaposta e sim integrada. Na prática, isso passou a significar que a indústria das telecomunicações percebeu que existia uma rede de novas oportunidades de comercialização reorganizando sua base de usuários em audiências diversas de mídia e tráfego de dados operando em soluções tanto no espaço da cultura histórico-documental como no circuito

---

<sup>1</sup> Fonte: Infomoney, jun 2019.

dos meios de comunicação de massa. Mais recentemente os alvos foram direcionados para a computação de satélites e as variadas tecnologias da informação como *big data* e engajamento *mobile*. Não seria de estranhar, como testemunha Roger Parry (2012,p.292-307) que nesta trajetória, a televisão caminhasse dos experimentos televisivos das décadas de 1930 a 1950, para a era da rede nas três décadas seguintes e finalmente desembocasse na tecnologia multicanal no início dos anos 1980, quando o público assume certo controle.

Castells dizia nos anos 1990 que esse conjunto de mudanças seria um evento histórico da mesma proporção da revolução industrial do século XVIII e que nos induziria a um padrão de descontinuidade das bases materiais nas quais a economia, a sociedade e a cultura haviam sido fundadas. Sendo essa revolução diferente das demais, a essência da sua transformação não se concentrava mais somente na evolução das tecnologias de informação, mas no fluxo, processamento e comunicação destas tecnologias. (CASTELLS, 1990, p. 71-75).

Ainda segundo Castells (p. 99-107) foi o Estado e não o “empreendedor de inovações em garagens” que iniciou a revolução da tecnologia da informação, tanto nos EUA como em todo o mundo. Apesar disso, ele ressalta que sem a contribuição dos “empreendedores do Vale do Silício”, na Califórnia ou dos “clones de computadores pessoais em Taiwan”, esta revolução da tecnologia da informação não teria sido formatada no modelo que conhecemos hoje.

Precisamos de outro autor para compreender melhor como foram se organizando os mercados globais, a transnacionalização das tecnologias e a comercialização de bens culturais nesta nova era, tendo como ponto de vista a construção das identidades como espetáculo multimídia.

Quando o seu livro *Consumidores e Cidadãos* foi escrito em 1996, Nestor Canclini afirmava que havia um novo cenário sociocultural centrado no “redimensionamento das instituições”, ou seja, a perda de influência dos órgãos locais em detrimento dos conglomerados empresariais que vinham surgindo desde os anos 1970, como Apple e Microsoft, por exemplo. Além disso, existia um reordenamento da convivência urbana com o predomínio dos bens e mensagens globalizadas tornando o cidadão mais preocupado em desfrutar qualidade de vida do que ser representante de uma opinião. Se

a mídia estava servindo mais a um modelo de espetacularização da cultura e da informação do que a um projeto no qual se poderia construir alternativas para os debates de interesse público, é notório concluir que a ela pertenciam as decisões do que iria emitir ou não ao cidadão, dando poucas chances a este sujeito de construir ou reafirmar sua identidade. (CANCLINI, 2006, p. 59-67)

A característica mais importante da multimídia é que ela se comporta como uma pescadora trazendo para o seu domínio todas as expressões culturais carregadas de diversidade. O desafio que se colocou de imediato foi compreender como as identidades se reconstroem mediante o remodelamento das culturais nacionais que tentavam subsistir em meio ao contexto de hibridização produzido pelas mídias e pela sociedade em rede. Hoje, a identidade tem várias línguas, origina-se em várias etnias, além de ser migrante, portanto, mesclada com várias culturais.

Que tipo de televisão e cinema pode narrar esta heterogeneidade e a coexistência de vários códigos em um mesmo grupo, numa dada região ou país e até em um único telespectador? Canclini (2006:136) fez essa pergunta em seu livro, quando concebeu as nações como cenários multiculturais, nas quais diversos sistemas simbólicos se cruzam e se tornam interdependentes. Trazendo a questão para os dias atuais, podemos aprofundar a reflexão do autor traduzindo-a em outros termos: como a televisão poderia redefinir seu papel – junto com o cinema e a indústria de vídeo - neste novo espaço audiovisual multimídia? Como as identidades só podem persistir caso as situemos numa comunicação igualmente multicontextual, não podemos exigir que se comportem mais como narrativas fundamentalistas e ritualizadas, mas reconstruídas com os outros, constituídas numa coprodução junto com a televisão e todos os demais atores do ciberespaço atual. Afinal, entretenimento, informação, educação e persuasão passaram a caber na *internet* e convergiram para os *gadgets* possibilitando rápida difusão por meio de celulares, *tablets* e mais recentemente pelos dispositivos presentes na IOT (internet das coisas). O caminho natural da TV seria abraçar estes meios físicos e virtuais para reencontrar seu público, momentaneamente afastado, enquanto tentava se recompor. Ao fazer isso, deixava de ser televisão, como veremos adiante,

Como dizia o próprio Castells (1999, p.450-458) todas as manifestações culturais, independente da qualificação que venha a ser dada a elas, elitistas ou populares,

estabelecem conexões atemporais no universo digital sob a forma de hipertextos gigantes incluindo as manifestações passadas e futuras das mentes comunicativas. Este novo ambiente transforma a virtualidade em realidade ancorada em símbolos transnacionais de fácil inteligibilidade. Muitas crenças, juízos e valores tradicionais podem subsistir nos novos ciberespaços onde opera a televisão e os sistemas computacionais e de informação eletrônica, mas são reformuladas em complexas equações de engenharia cultural, que normalmente atestam as condições desiguais em que se realiza esta coprodução.

Neste sentido, Canclini utiliza um exemplo interessante para confirmar a cisão provocada por acessos desiguais dos consumidores à indústria cultural, quando afirma que “enquanto alguns ouvem Santana, Sting ou Carlos Fuentes, outros preferem Julio Iglesias, Alejandra Guszmán e as telenovelas venezuelanas” (CANCLINI, 2006, p. 68). Algo equivalente no Brasil poderia ser descrito assim: um grupo que prefere música *pop* internacional, *hits* eletrônicos e assiste o Grammy e outro que prefere funk, *axé music* e acessa o programa Big brother na *internet* ou nos canais de TV por assinatura. As conexões culturais que firmam as convicções e escolhas são construídas tanto localmente como também originadas dos fragmentos do que se pode chamar de cultura popular e internacional a partir da construção de símbolos transnacionais.

Por causa desta ruptura a maioria das pessoas não participa da cultura criativa, visto que a reorganização transnacional dos sistemas simbólicos funciona em torno de grandes conglomerados multinacionais que visando ao lucro, confere a competência de decisão às elites selecionadas.

Esta globalização tecnológica modifica o espaço e o tempo de forma tão radical que as dimensões fundamentais da vida humana, como as localidades, as raízes culturais e geográficas dos consumidores, telespectadores ou usuários são reintegradas em redes funcionais ou em colagens de imagens, proporcionando o que Castells (ANO p. 459-461) chama de “espaço de fluxos” que substitui o espaço de lugares. O espaço de fluxos e o tempo intemporal podem ser identificados como os pilares de uma nova cultura, que ultrapassa e concomitantemente inclui a diversidade dos sistemas de representação historicamente transmitidos nos quais sobrepuja a cultura da virtualidade real, onde o “faz-de-conta” vai se tornando realidade.

Outra característica dessa revolução tecnológica apontada por Castells (ANO p. 108-9) é a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, no qual trajetórias tecnológicas antigas ficam literalmente impossíveis de se distinguir em separado. As iniciativas da Apple, Microsoft, Amazon, Google, Facebook e mais recentemente da Netflix, Amazon e HBO, confirmam isso, pois ao longo das décadas seguintes a análise e as projeções de “Sociedade em rede” ratificaram a evolução de dispositivos tecnológicos flexíveis e descentralizados que continuam a se difundir em quase tudo que os seres humanos fazem, cujos avanços colaboram para todo o sistema criado por estas corporações e também para as plataformas originadas nos concorrentes.

Deste modo, é justamente nessa *interface* entre os programas de macropesquisa em grandes mercados incentivados pelos governos e a inovação descentralizada da cultura criativa que prosperam as novas tecnologias. Centrado em modelos rápidos de sucesso pessoal, empreendedores como Bill Gates, Steve Jobs, Jeff Bezos e Mark Zuckerberg, reuniram algumas dessas tecnologias em torno de suas redes de corporação privadas, mas englobaram também instituições e entidades públicas para modelar um novo paradigma sociotécnico com implicações na atuação da televisão tradicional em suas variadas formas, situando-a como coadjuvante e não mais como protagonista.

Os meios de comunicação criados ao redor destas redes se inserem em espaços audiovisuais múltiplos e fazem uso de cada um deles ou de alguns: cinema, telecomunicações, televisão e vídeo integram-se como unidade, mantendo-se separados por breves momentos. Não se produzem filmes apenas para a grande tela de cinema e muitos deles usam as produções em vídeo ou a modalidade *streaming* como principal fonte geradora de renda nesta integração.

Tudo isso permite gerar conexões com os telespectadores em todos os meios possíveis: redes sociais, plataformas de vídeo como Youtube ou Itunes e sistemas de transmissão via *streaming* ou TV por assinatura.

## **UM NOVO ECOSISTEMA QUE AINDA NÃO EXISTE?**

O termo “TV” é síntese do radical grego “tele” + outro radical latino, “visão”. Essa equação semântica originou-se para descrever um sistema de recepção de imagens em



movimento e som, por meio de transmissão eletrônica, em tempo real. Nestes mais de 70 anos, a televisão atravessou mudanças em termos de tecnologia, organização e conteúdo.

Como atesta Parry (2012, p. 279) até a década de 1990 as redes de televisão aberta eram as rainhas incontestáveis da mídia, devido em grande parte ao seu domínio sobre os três elementos técnicos que estruturam o negócio: produção, transmissão e assistência. Ao longo das décadas seguintes essas tecnologias foram superadas por alternativas digitais superiores que tornaram mais eficazes a produção, distribuição e acesso aos programas, subtraindo o protagonismo das operadoras de redes de TV que ditavam as regras da indústria como a NBC, CBS e ABC nos EUA, ou BBC e ITV na Inglaterra.

A tecnologia que possibilitou esta evolução e transformou a indústria televisiva foi o satélite. O advento dos satélites permitiu que já a partir dos anos 1970 ocorressem três fenômenos: o compartilhamento de programas em âmbito internacional, a distribuição via cabo e as transmissões DTH (*direct to home*). As empresas de cabo locais nos EUA puderam se transformar em redes nacionais alternativas, como aconteceu com Ted Turner, por exemplo, quando adquiriu a WTBS nacional e lançou a CNN. Posteriormente, as transmissões DTH fizeram surgir as empresas de TV a cabo modernas, sendo mais bem-sucedidas a SkyTV na Inglaterra e a DirectTV nos EUA. (PARRY, 2012: 283)

Em meados dos anos 2000, tanto nos EUA como na Inglaterra, a maioria das transmissões televisivas já era distribuída no formato digital. A partir do instante em que um programa é convertido para arquivo digital, as redes convencionais perdem o controle sobre ele. Estava aberta a possibilidade da interação entre a televisão e a *internet*. Por meio de *links* passamos a assistir um arquivo de vídeo (*streaming*) ou transferi-lo (*download*). Roger Parry (ANO p. 284) atesta que um portfólio variado de serviços foi concebido, desde o YouTube com clipes amadores curtos até o iPlayer, que permitia acesso remoto aos programas. Os materiais em vídeo encontravam-se disponíveis para todos e em qualquer tempo, o que ocasionaria radicais transformações na economia da indústria televisiva tradicional.

Mais recentemente, no relatório do Boston Consulting Group<sup>2</sup>, foram analisados os impactos das rápidas transformações do ambiente digital na indústria televisiva, no qual foram constatadas três forças impulsionadoras dos principais movimentos deste novo cenário que ameaçam as posições das corporações tradicionalmente envolvidas no ecossistema de radiodifusão.

Em primeiro lugar, foram citados os avanços da tecnologia por causa da robusta infraestrutura de banda larga fixa, dos aperfeiçoamentos da conectividade sem fio que permitem maior acesso a conteúdo digital e do surgimento dos aparelhos de TV do tipo *smart*, conectados à *internet*.

Em segundo lugar, o relatório aponta a crescente disponibilidade de conteúdo *online* de alta qualidade, destacando o papel dos estúdios tradicionais que iniciaram sua produção *online*, como a Lions Gate e Disney (em parcerias com Tribeca Enterprises e YouTube). Neste item foram mencionadas as ações de líderes globais como Amazon, Apple e Google que lançaram dispositivos de *streaming-vídeo* e contrataram conteúdo original. Além disso, as redes FTA (*free to air*) como a CBS All Access e canais diferenciados como HBO e Showtime lançaram serviços de *streaming* independentes.

Por último, a criação de novos modelos no sistema *low cost* (baixo custo) possibilitaram aos estúdios digitais e criadores de conteúdo a entrega de produções em torno de 30 a 50 mil dólares por episódio, potencializando ao Youtube milhões de *pageviews*. Muitos desses produtos como *Recipe Rehab da CBS* migraram para a televisão linear, que antes gastava até 5 milhões de dólares por capítulo em episódios transmitidos via cabo. Quais as corporações que se tornam *players* de peso neste mercado?

Segundo Pyr Marcondes (2019), diretor da M&M Consulting, a posição competitiva que uma destas empresas recém incorporadas ao setor – Amazon - está pavimentando na cena da tecnologia de produção e transmissão de dados, chama a atenção.

Se Amazon já é um big player de conteúdo global (Google e Facebook não produzem conteúdo); de e-commerce (os dois não estão no setor e

---

<sup>2</sup> Informações extraídas do relatório “A revolução digital está abalando a indústria da TV”, do Boston Consulting Group, de 2017.

esse setor vai ser vital para a expansão dos negócios de publicidade online no mundo); joga pesado em armazenamento de dados e na inteligência de gestão de dados, graças a excelência da própria Amazon e, agora também, no mundo do publishing e entretenimento, graças a seus experimentos no Washington Post; detém a maior plataforma de vídeo streaming de games do mundo; domina a tecnologia de voz, que será a base da comunicação no mundo da internet das coisas; ...quem você acha que está mais preparado para dominar toda a cadeia de marketing, comunicação e, de quebra, comércio, no futuro próximo? (MARCONDES, 2019, p.)

A Amazon vem se tornando essa corporação estratégica por meio da crescente receita transacional para redes de TV, estúdios e outros produtores de vídeo que vendem filmes e programas de TV através da Prime Video, superando o iTunes e o Google Play em 2017 para se tornar o maior *player* de vendas e aluguel desde então.

O ecossistema *online* e móvel está se ajustando também para as operadoras e fabricantes. Recentemente os movimentos da AT&T e da Verizon no mercado americano apontam que a disputa no mercado B2B (*business to business*) abre janelas de oportunidade que podem fazer frente à consolidação da Amazon e ainda de quebra provocar mudanças no campo da publicidade. Um dos especialistas do setor, João Carvalho - CEO da Hands Data Drivem Mobile Marketing reafirma isso:

Num olhar rápido podemos dizer que toda grande empresa está olhando para duas coisas: dados (*big data*) e como engajar usuários cada vez mais *mobile*. E qual o mercado que vem sendo diretamente impactado por isso? A publicidade. (CARVALHO, 2018, p.)

De fato, nos EUA, que está na vanguarda das decisões estratégicas envolvendo operadoras e fabricantes no mundo da publicidade e *big data*, a receita da indústria de telecomunicações vem caindo – de 300 bilhões de dólares em 2008 para 198 bilhões em 2016. Enquanto isso, o mercado publicitário americano era estimado para 2018 em cerca de 200 bilhões de dólares, observando que a fatia digital tomava 50% deste valor e desta fatia, destacava-se o segmento *mobile*, com 60%, ambos em curva de crescimento.<sup>3</sup>

## MUDANÇAS PROFUNDAS NA MONETIZAÇÃO E PUBLICIDADE

<sup>3</sup> Fonte: Statista.com, 2018. Receita total de serviços de telecomunicações nos Estados Unidos de 1998 a 2017.

Como registra João Carvalho (2018)<sup>4</sup>, não é possível ainda existir um usuário *mobile* sem operadoras e fabricantes. Os fabricantes Apple, Samsung e HTC, por exemplo, entraram no jogo publicitário desde 2010, com aquisições e parcerias para montar suas plataformas de *advertising* e inserção de anúncios.

Os negócios envolvendo a comercialização em radiodifusão, redes móveis e *internet* se movem em função do retorno publicitário. Durante os últimos anos, o setor de propaganda tem sustentado que a TV está perdendo espaço para o digital. De fato, o ano de 2017 foi cunhado como o ano em que os gastos com anúncios na área digital chegaram o mais perto possível da TV. Apesar disso, os olhos ainda estão sintonizados na TV.

Na cadeia de valor do sistema de vídeo, o principal modelo de transmissão era o *broadcasting*, ou seja, TV aberta gratuita, que basicamente consiste de emissão e transmissão de sons e imagens por meio do rádio e TV. Moura (2017, p. 20) lembra que somente na década de 1980 nasceram as redes de TV a cabo, conhecidas por TV por assinatura, seguidas anos mais tarde pelo sistema DTH (direct to home) que operam via satélite e que segundo dados da Anatel dominavam em 2017 quase 60% do total de acessos de TV por assinatura.

Com o desenvolvimento das redes e infraestruturas de TI, a *internet* potencializou o surgimento do *video on demand* (VoD), assim denominado por caracterizar um conteúdo de vídeo entregue através de *streaming*. Os modelos SVOD, ou *subscription-based* (baseado em assinaturas), e o AVOD, *ad-based* (ancorado em publicidade) são utilizados por operadoras e agregadoras digitais ao redor do mundo. Alguns modelos são híbridos como o da americana Hulu, adquirida pela Disney.

É preciso distinguir nesse ecossistema *online*, as plataformas *over-the-top* (OTT), que segundo Moura (2017:21) “são também serviços de transmissão de áudio e vídeo por *streaming*, mas oferecidos através de infraestrutura que não são próprias, e que oferecem serviços de aquisição ou visualização de conteúdos audiovisuais...” Estes serviços incluem conteúdos gravados ou ao vivo mediante pagamento de assinatura

---

<sup>4</sup> Fonte: Proxima.com.br, 2018

mensal ou compra de conteúdo específico. É o caso da Skype que oferece serviços de voz, Whatsapp com troca de mensagens, áudios e vídeos ou Netflix, que oferece vídeos e produção de conteúdo próprio.

Nesse tipo de plataforma, o destaque ainda é da Netflix. Diego Monteiro (2018)<sup>5</sup>, diretor da Smarty Talks, afirma que

a Netflix resolveu fazer um lançamento de filme ou série próprio por semana. Esse movimento é, claramente, uma preparação para receber, em 2019, o ataque do *streaming* da Disney e também da Amazon, Hulu, HBO Go, etc. E a estratégia é ter um grande acervo, não necessariamente de grande qualidade, para manter a liderança desse mercado. (MONTEIRO, 2018, p.)

Há uma pista clara que os negócios OTT, como Netflix ou HBO, se transformem no padrão a ser seguido nos próximos anos, mas ainda não foi possível garantir com segurança aos anunciantes e demais atores do setor se esta opção por quantidade ao invés de qualidade seja um posicionamento correto. Considerando que o líder dita as estratégias de um determinado ramo ou setor, precisamos prestar atenção à Netflix. Ela parece ter optado pela estratégia de crescimento, em clara oposição a um caminho de estabilidade ou de redução de custos. Poderíamos avaliar se a corporação seguiria sendo apenas uma empresa de produção de conteúdos *streaming*, ou seja, optar por se manter concentrada no seu *core business*, ou diversificar o rumo dos seus negócios tanto em novos serviços como em novos mercados. No campo da TI, parece impossível que qualquer *player* continue apostando em especialização neste momento.

Bem, se a Netflix é a líder, HBO tornou-se sua seguidora. Monteiro lembra que há alguns anos atrás os lançamentos da Netflix eram seletivos contendo o “selo original” da empresa e a expectativa criada era por produtos de qualidade. Não somente esse caminho está sendo abandonado, como as demais empresas OTT seguem os passos da líder. A HBO claramente tomou o mesmo caminho lutando no mesmo terreno do principal *player*. O especialista afirma que “a HBO e a Netflix não estão loucas, elas tomaram uma decisão de negócios baseada em números. E, de fato, parece que, nesse caso, a estratégia surte efeito.” (MONTEIRO, 2018). O que se coloca como o grande ponto de interrogação é que a experiência no campo do marketing, nos indica que no

---

<sup>5</sup> Fonte: Proxima.com.br, 2018

médio prazo uma mídia só sobrevive se combinar números de acesso à relevância e credibilidade.

Do outro lado, estudar os modos como estão sendo produzidos os vínculos de continuidade, ruptura e hibridização entre sistemas de produção audiovisual, impõe à TV tradicional o desafio de criar conteúdos com maior serenidade e profundidade pela lacuna que as empresas OTT estarão deixando na produção de produtos mais assertivos e de qualidade.

Os profissionais de marketing estão sendo desafiados a expandir suas marcas por modelos cada vez mais criativos, tanto do lado das emissoras de TV linear ou das novas empresas de produção de vídeo e conteúdo, como também das marcas anunciantes. A parte mais emblemática deste desafio em termos de mercado, encontra-se na faixa etária de 18 a 29 anos, que não possui o costume de se inscrever na TV paga tradicional e procura produtos digitalizáveis gratuitos. Isso parece exigir criatividade em métodos, formas e estratégias promocionais e publicitárias, visando a um desenho mais robusto do aumento das vendas.

As dificuldades aumentam se pudermos concluir que mais opções levarão a melhor tecnologia, fluxo de dados e uma correspondente segmentação, ainda que os mercados tenham características mais abrangentes. A percepção no campo publicitário é que o custo do investimento em OTT ainda é relativamente alto e se os anunciantes apontam dificuldades em quantificar o público que assiste a um programa em *laptop* ou em um dispositivo móvel em comparação a uma tela de televisão, por exemplo, é possível que a TV tradicional ainda permaneça capturando os maiores investimentos publicitários por enquanto.

Em artigo do SVP Nielsen Catalina Solutions o especialista do instituto, Carl Spaulding (2018)<sup>6</sup> afirma que “a OTT atingiu uma massa crítica de espectadores, os anunciantes começaram a ficar com os dedos dos pés molhados.”. E prossegue: “chegamos a um ponto de inflexão: a demanda aumentou o suficiente para que a oferta tenha começado a seguir.” Ele lembra que um ecossistema inteiro de novos rostos surgiu, fora dos líderes

---

<sup>6</sup> Fonte: Mediapost.com, 2018

estabelecidos, quando a conversa começou a mudar de "Qual é o valor?" para "Como fazemos isso acontecer?"

A base deste raciocínio é a quantidade de combinações que podem ser feitas para a exibição de anúncios, tendo como referência a leitura das investidas do concorrente. Se ele anuncia em uma tela de televisão, o anunciante pode escolher ter um anúncio entregue em um dispositivo móvel no mesmo domicílio, no mesmo dia. Pode-se igualmente enviar um anúncio como reforço de frequência para qualquer dispositivo móvel todas as vezes em que seu próprio anúncio for veiculado pela TV.

Os novos modelos de negócio se movem em função desta mudança de comportamento do consumidor em direção ao *mobile* e aos produtos *on demand*. As mídias e empresas reorganizam-se tanto com o surgimento de novas corporações como a Netflix, que sem dúvida é o exemplo mais proeminente, mas também por meio da produção de conteúdo *streaming* por parte dos novos players como Hulu, Amazon e Apple. O pano de fundo deste cenário é exemplificado pelas fusões bilionárias, criando disfunções e refazendo modelos que se originam da interseção entre mídias, tecnologias de publicidade e empresas de telecomunicações. A fusão da Disney e Fox, a compra da Time Warner pela AT&T e a transformação da Roku, de um hardware de *video consumption* para um ecossistema de conteúdo, distribuição e publicidade segmentada são exemplos contundentes desta evolução radical da indústria de vídeo.

Rafael Palares (2019)<sup>7</sup>, gerente geral da Telaria no Brasil, adverte que o predomínio de modelos varia de acordo com os mercados. Nos EUA onde o OTT floresce com vertiginosa rapidez prevalece o padrão baseado em DTC – direct to consumer, como Amazon Prime, Disney+ e ESPN+. Todos convivem com o vMVPD (*Virtual Multichannel Video Programming Distributor*) concorrendo com o cabo distribuindo canais *live* pela *internet*, como SlingTV, DirectTV Now, Youtube TV e Xumo, todas sem a infraestrutura de distribuição por cabo ou satélite. Nestes modelos, os serviços *adbased* são protagonistas.

## **O ECOSISTEMA SE MOVE NO BRASIL**

---

<sup>7</sup> Fonte: Proxima.com.br, 2019.

Observando o mercado brasileiro, estamos experimentando a consolidação da oferta de aplicativos *over the top* (OTT) como GloboPlay, PlayPlus, Telecine Play e Esporte Interativo Plus, baseados em contratos de assinatura. De qualquer modo, não parece ser uma opção com tendência de estabilidade, uma vez que as empresas *adbased* ainda estão no ciclo de vida de introdução no mercado brasileiro, sendo mais uma questão de estágio de mercado.

Moura (2017:24) afirma que no início da segunda década do século XXI as emissoras de TV perceberam que uma forma de monetizar os seus conteúdos – o seu maior diferencial – era oferecendo serviços de VoD ou OTT, que até esse momento entregavam basicamente conteúdo de terceiros nas suas plataformas *online*. Desde então, as emissoras, tanto de TV aberta como de TV paga, desenvolveram plataformas baseadas em IP para oferecer os seus próprios conteúdos por *streaming*.

Segundo o autor, os primeiros a oferecer este tipo de serviços foram os operadores de TV por assinatura. Posteriormente, algumas programadoras como a Globosat, empresa do grupo Globo, disponibilizou por meio do Globosat Play, um serviço de TV *Everywhere* (em todo lugar) que nasceu como um ‘guarda-chuva’ dos produtos de VoD da programadora em substituição ao Muu, o primeiro serviço de VoD de empresa.

Sobre a provável expansão do modelo baseado em publicidade, Pallares, diz que

por aqui, temos ótimas condições para a ampliação dos modelos AVOD – senão sob o ponto de vista regulatório, pelo ponto de vista da demanda. Uma pesquisa recente da Telaria mapeando a forma como as audiências se relacionam com a publicidade em vídeo encontrou alguns fatos interessantes. (PALLARES, 2018, p.)

Entre estes fatos, a pesquisa detectou que no Brasil o ato de “assistir TV” está fortemente ligado com a experiência do *streaming* de vídeo, uma vez que 63% dos brasileiros concordaram com a opção de trocar acesso a conteúdo de qualidade por exposição de anúncios. Como o usuário de *streaming* de vídeo apresenta uma taxa significativa de resposta aos anúncios (*pageviews* ou compra) a relação entre estes dados parece apontar a tendência *adbased* para o segmento da indústria audiovisual no Brasil. O próximo passo parece evoluir na direção das tecnologias de segmentação



avançada, como o *targeting* baseado em IA – inteligência artificial, recentemente lançado nos EUA e baseado em inserção de publicidade por contexto, a partir de emoções próprias do usuário.

Não se pode analisar os movimentos no ecossistema brasileiro, sem avaliar as estratégias e táticas das operadoras. Carvalho (2018) levanta alguns dados deste mercado. A Claro e Oi, através de empresas parceiras como a Hands, possuem produtos com foco em monetizar sua base com soluções de publicidade e serviços *big data*, utilizando suas redes WiFi ou usuários móveis. A Vivo lançou no Brasil o serviço Vivo Ads. O grupo Telefonica utiliza os serviços de suas plataformas globais Axonix e Luca para operar no território brasileiro. Ainda segundo o autor, a Tim lançou uma proposta para monetizar sua rede WiFi e desenvolve iniciativas em *data insights* por meio de sua nova tecnologia que permite a conexão com empresas especializadas.

Por outro lado, os fabricantes no Brasil ajustam-se ao novo mercado de várias formas: Positivo, Multilaser e ZTE atuam através de plataformas e vendas proprietárias utilizando-se de parcerias com empresas especializadas, como a Hands e outros fornecedores. A Samsung atua no Brasil através de projetos especiais voltados para a geração de benefícios para os usuários. A LG, fabricante de smartphones viabiliza a mudança ou ampliação dos negócios de sua plataforma de promoções da marca e produtos (*cross selling*) para entrar nesse mercado.

## **PARA ONDE CAMINHA A INDÚSTRIA?**

Há certa unanimidade entre os especialistas do setor de que a evolução da indústria de conteúdo de vídeo será mais disruptiva do que gradualmente foi até agora, mas não necessariamente trágica e apocalíptica para o ecossistema até então vigente. Ou seja, as empresas FTA e cableTV estão desenvolvendo novas ofertas para continuarem a competir. O que significa isso? Em primeiro lugar, os consumidores estão cancelando suas assinaturas de TV a cabo, mas a grande maioria usa serviços *online* e móveis além do seu serviço atual de TV e não em substituição a ele.

O relatório do Boston Consulting Group (2017) confirma o deslocamento de tempo e o que os espectadores consideram como valioso nos EUA: conteúdo diferenciado passou

a ser essencial enquanto a programação mediana vem perdendo terreno. Programas populares como o campeonato da NFL (National Football League), Breaking Dad da AMC e The Voice (NBC) expandiram suas audiências à medida que segundas telas e mídias sociais se introduziram como canais de engajamento, comprovando que as redes estão vivenciando um colapso no meio da curva e uma subida da “cauda longa”. De fato, à medida que os programas se direcionam para públicos segmentados, como Louie do FX, Transparent do Amazon Studio e Chopped do Food Network, estes canais subiram a audiência não linear ainda que restritos a públicos apaixonados e pequenos.

Em segundo lugar, os criadores de conteúdo, as redes e as distribuidoras estão se movimentando para oferecer seus serviços ancorados em suas instalações físicas, por meio da TV *everywhere* (em todo lugar). As TVs a cabo estão criando serviços *on demand* estruturando camadas de navegação em múltiplas plataformas. Vale ressaltar o que Fabiano Goldoni, fundador e sócio da Secret Agent da Alright afirma no caso brasileiro:

(...) no Brasil, as coisas não saíram como planejado em termos de crescimento, mas também não foi nenhuma tragédia. A TV por assinatura seguiu crescendo na última década e hoje tem mais de 37% de penetração. Nos países desenvolvidos o cenário é diferente. De acordo com o eMarketer mais de 33 milhões de assinantes de TV por assinatura cancelaram seus planos para migrar para o streaming. (GOLDONI, 2019, p. )

Neste caso, a TV ainda teria um caminho muito sólido na comercialização por publicidade das transmissões de eventos ao vivo como esportes, *reality shows* e jornalismo. Afinal, todo esse negócio gira cada vez mais em torno da publicidade em detrimento dos sistemas *ad-free* (assinatura) o qual vem se apresentando ainda incipiente quando comparado às audiências entre TV aberta, a cabo e via *streaming*.

A grande mudança hoje está na multiplicação de formatos e plataformas de acesso ao conteúdo, pulverizando a oferta e conseqüentemente a audiência, que uma vez estratificada, não chega a oferecer garantias aos anunciantes em termos de cobertura e penetração. Como o relacionamento entre criadores, agregadores e distribuidores de conteúdo permaneceu em grande parte inalterado, o jogo segue sendo jogado pelas empresas tradicionais enquanto reformulam ou hibridizam o seu negócio.

## CONCLUSÃO

As questões que se colocam aqui, provocam nas empresas as seguintes inquietações face ao novo ecossistema que surge: quais estratégias elas devem seguir? O que precisa ser alterado, em função das oportunidades geradoras de valor e como se proteger das ameaças do ambiente competitivo nos próximos anos? E afinal, que tipo de empresa ou negócio sairá vencedor no novo arcabouço que está sendo estruturado?

Podemos analisar alguns cenários disruptivos que já estão em andamento e que foram discutidos pelo Boston Consulting Group para o mercado americano, mas também projetar as mudanças em âmbito mundial a partir desta experiência do maior mercado de TV e vídeo do planeta.

**Uma convergência global de acesso** – A fragmentação de ofertas na programação FTA, TV paga e internet impõe o surgimento de uma corporação que resolva o problema de se construir um único ponto de navegação. A integração destes sistemas pode caracterizar um negócio que finalmente domine o “espaço de fluxos” que Castells projetava. Tal empresa seria capaz de permitir o acesso do telespectador em qualquer tempo a partir de sua sala de visitas, *smartphone* ou *tablet* ou chegar a qualquer dispositivo móvel ainda a ser inventado. Já vimos como a Amazon pode potencializar tal modelo, uma vez que domina tanto a cena da produção de conteúdos e armazenamento de dados como da intermediação B2C (*business to customer*). Ainda assim, os provedores de serviço a cabo possuem infraestrutura de banda larga e se fizerem as parcerias certas com os provedores de serviços de VoD, também estariam bem posicionados.

**Entretenimento exclusivo** – Desde o início da década de 2010, agregadores de conteúdo como Netflix e Amazon disparam seus orçamentos para dramas serializados e eventos esportivos selecionados, capitalizando uma tendência de exclusividade, que parte significativa dos consumidores está disposta a pagar. Em 2018 a projeção da Netflix para o investimento em 700 produções originais girava em torno de US\$ 8 bilhões.<sup>8</sup> Do ponto de vista mercadológico, os assinantes que escolherem distribuidoras em função das suas preferências de conteúdo exclusivo transfere a este tipo de produto um alto valor agregado como ativo financeiro estratégico, tornando mais acirrada a competição entre agregadoras e distribuidoras. Por outro lado, já vimos que diante do

---

<sup>8</sup> Fonte: O Globo, 2018. Entrevista do diretor financeiro da empresa, David Wells, durante uma conferência de mídia e tecnologia nos Estados Unidos.

enorme portfólio ofertado, manter a qualidade de tamanha quantidade de produções originais ameaça o *brand equity* (valor de marca) destas empresas, podendo depreciar a imagem que os clientes construíram ao longo dos últimos anos.

**Desintermediação da distribuição** – Redes de marcas fortes que possuem programação *top* e produtoras de conteúdo que detenham direitos sobre produtos de sucesso devem chegar cada vez mais diretamente aos consumidores pela *internet* e consolidar uma nova cadeia de monetização. Isso acarreta a oportunidade para que redes consolidadas em conteúdo de esporte e entretenimento que operam no modelo FTA ou cabo construam melhores possibilidades de se reinventarem hibridizando o negócio e dependam menos dos provedores de serviço de TV tradicionais, que seriam assim, os mais prejudicados. Visto desse ângulo, a tendência parece atrativa o suficiente para aplacar o pessimismo das redes tradicionais quanto ao futuro do seu ciclo de vida, oferece alternativas de rejuvenescimento dos seus negócios, mas impõem um desafio adicional hercúleo: precisam captar e reter assinantes em quantidade suficiente para tornar a tarefa lucrativa. Acreditamos que o número destes clientes dependerá do reconhecimento do nome e da qualidade dos conteúdos distinguidos destas empresas, o que poderá gerar maior possibilidade de ganhar o número necessário de telespectadores e ainda estabelecer uma política de preços competitiva com a demanda e a concorrência.

**TV ao vivo online** – Os setores de entretenimento, jornalismo e esportes continuam sendo ofertados ao vivo e com relativa qualidade pelos serviços de TV tradicionais e este tem sido apontado como o fator principal que os mantém no jogo. As agregadoras *online* que conseguirem desenvolver uma integração que seja capaz de reunir conteúdo ao vivo e programação sob demanda construirão uma nova cadeia de valor, uma vez que poderão manter as vantagens dos pacotes aliado aos benefícios de um provedor *online* não linear. A possibilidade de reduzir o custo médio das produções pela diluição dos custos fixos sempre foi o desafio neste ramo de negócios. Como os custos fixos possuem a tendência de se manterem constantes no ambiente digital até um certo patamar, podemos supor que quanto maior o volume de conteúdo produzido ou ofertado, menor será o custo médio. Dessa forma, o preço médio dos produtos da TV *online* pode ser reduzido na proporção do aumento do volume de oferta.

Se empresas como Sony, Dish, Zattoo, Magine TV e Network que já oferecem canais lineares ao vivo *online* nos EUA sem recorrerem aos fornecedores por cabo e satélite,

conseguirem aumentar a quantidade de concessões de direitos dos proprietários de conteúdos para usar em programação *online* ao vivo, poderão ameaçar de vez as corporações tradicionais. Este é o nó a ser desatado, porque o licenciamento destes direitos não será fácil e barato. A engenharia financeira para as TVs ao vivo *online* poderem alavancar seus negócios no novo ecossistema precisa amplificar tres variáveis: capturar demanda suficiente para os canais lineares via *internet*, possuir capacidade de ofertar programação *top* não linear *on demand* tão variada quanto qualificada e gerar custos competitivos capazes de subtrair os clientes ainda ligados ao cordão umbilical das FTAs e cableTVs.

A audiência *online*, móvel e não linear veio para ficar e incomodar. Não se trata de fazer uma transição tradicional x digital, mas de identificar onde o negócio gera mais valor, mesmo que ao custo de uma canibalização ativa e desconcertante.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOSTON CONSULTING GROUP. A revolução digital está abalando a indústria de TV. 2017, p. 5-6. Disponível em: <http://www.abapgo.com.br/wp-content/uploads/> Acesso em 27 jul 2019.

BRASILINFO. Globoplay. Disponível em: <https://brasilinfo.org/wiki/Globoplay/>. Acesso em 24 jul 2019.

CANCLINI, Nestor Garcia. *Consumidores e cidadãos*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006, p. 59-94; 129-138.

CARVALHO, João. O que as movimentações recentes de AT&T e Verizon dizem sobre nosso mercado? Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2018/07/03/>. Acesso em 27 jul 2019.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999, p. 69-75; 108-109; 450-461.

DIAZ-NOCI, Javier. Multimedia y modalidades de lectura: una aproximación al estado de la cuestión. In: *Comunicar*. Revista científica de comunicación e educación. Barcelona, Vol. XVII, n. 33, p. 213-218. Out 2009

GOLDONI, Fabiano. Um novo capítulo na revolução da TV. Disponível em <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2019/04/16/um-novo-capitulo-na-revolucao-da-tv.html>. Acesso em 17 ago 2019.

INFOMONEY. TV por assinatura perde 1,4 milhão de clientes em 12 meses. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/8437097/tv-por-assinatura-perde-14-milhao-de-clientes-em-12-meses>. Acesso em 22 jul 2019.

KANTAR IBOPE MEDIA. Representatividade do ponto de audiência. Disponível em: <https://www.kantaribopemedia.com/kantar-ibope-media-atualiza-a-representatividade-do-ponto-de-audiencia-de-tv-para-2019/>. Acesso em 22 jul 2019.

MARCONDES, Pyr. Amazon pode quebrar o duopólio Google/Facebook na propaganda global. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2018/08/24>. Acesso em 27 jul 2019.

MONTEIRO, Diego. A nova guerra da Netflix e a mudança na publicidade e mídia. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2018/08/22/a-nova-guerra-da-netflix-e-a-mudanca-na-publicidade-e-midia.html>. Acesso em 24 jul 2019.

MOURA, Fernando Carlos. Tv brasileira: novo século, novos modelos de negócio. In: *Revista GEMInIS*, São Carlos, UFSCar, v. 8, n. 2, pp.16-31, mai / ago 2017.

O GLOBO. Netflix terá 700 programas originais até o fim do ano. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/netflix-tera-700-programas-originais-ate-fim-do-ano-22443190>. Acesso em 17 ago 2019.

PALARES, Rafael. O futuro da TV é adbased. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2019/03/25/o-futuro-do-video-e-ad-based.html>. Acesso em 4 ago 2019.

PARRY, Roger. *A ascensão da mídia: a história dos meios de comunicação de Gilgamesch ao Google*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SPALDING, Carl. OTT Is More Than Just An Acronym. Disponível em: <https://www.mediapost.com/publications/author/7547/carl-spaulding/>. Acesso em 25 jul 2019.