



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

Proposição de modelo de negócio para entrada de um novo player no mercado de vídeo on demand

Paula Brand Silva

Thayná Teixeira da Silva

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção da Escola Politécnica,
Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientadora: Thereza Cristina Nogueira de
Aquino

Rio de Janeiro
Agosto de 2013

PROPOSIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA ENTRADA DE UM NOVO PLAYER NO MERCADO DE VIDEO ON DEMAND

Paula Brand Silva

Thayná Teixeira da Silva

PROJETO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Examinada por:

Prof. Thereza Cristina Nogueira de Aquino DSc.

Prof. Sidney Lianza DSc.

Prof. Vinícius Carvalho Cardoso DSc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

Agosto de 2013

Silva, Paula Brand
Silva, Thayná Teixeira da

Proposição de modelo de negócio para entrada de um novo player no mercado de vídeo on demand– Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2013.

X, 72 p

Orientadora: Thereza Cristina Nogueira de Aquino
Projeto Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2013.

Referencias Bibliográficas: p.71-72.

1.Video on demand 2.Mídia digital 3.Análise de mercado
4.Modelo de negócio I. Aquino, Thereza Cristina II.
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica,
Curso de Engenharia de Produção. III. Título.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

**PROPOSIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA ENTRADA DE UM NOVO
PLAYER NO MERCADO DE VIDEO ON DEMAND**

Paula Brand Silva

Thayná Teixeira da Silva

Agosto/2013

Orientadora: Thereza Cristina Nogueira de Aquino

Curso: Engenharia de Produção

O presente trabalho trata do mercado de Video on demand (VOD) no Brasil, uma nova modalidade de serviço de locação e compra de mídia digital que vem respondendo às mudanças de hábito do consumidor e aos avanços tecnológicos. Por se tratar de um serviço novo e pouco maduro no Brasil, o presente trabalho buscou definir diversos conceitos relacionados e montar um panorama desse mercado a partir dos diversos players e de seus respectivos serviços prestados. O estudo abrangeu também uma estimativa de tamanho do mercado de VOD no Brasil. Com estas análises foi possível, por fim, estabelecer modelos de negócio e uma estratégia de entrada baseado no caso de uma grande produtora de filmes nacionais.

Palavras-chave: Video on demand (VOD), Mídia digital, Análise de Mercado, Modelo de Negócio

Abstract of the Graduation Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

**PROPOSAL OF MARKET ENTRY STRATEGY FOR A NEW PLAYER IN
THE MARKET FOR VIDEO ON DEMAND SERVICES**

Paula Brand Silva

Thayná Teixeira da Silva

August/2013

Advisor: Thereza Cristina Nogueira de Aquino

Course: Industrial Engineering

This study addresses the Video on Demand (VOD) market in Brazil, a new form of digital media rental and purchasing service that has arisen as a response to changes in consumer habits and technological advances. Because it is a new service and not yet mature in Brazil, this study seeks to define several related concepts and construct an overview of this market based on the various players and their respective service offerings. The study also includes an estimate of the market size for VOD in Brazil. With these analyses it is ultimately possible to establish business models and an entry strategy based on the case of a major domestic film producer.

Keywords: Video on demand (VOD), Internet, Digital media, Media rental, Market analysis, Business Model

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	Relevância do Tema.....	2
1.2.	Objetivos.....	3
1.3.	Limitações do trabalho.....	3
1.4.	Método de pesquisa e estrutura do trabalho.....	4
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1.	Análise de mercado.....	7
2.1.1.	Demanda e oferta.....	7
2.1.2.	Estudo de mercado.....	9
2.2.	Elaboração de projeções.....	9
2.2.1.	Projeção da demanda.....	10
2.2.2.	Projeção da oferta.....	12
2.3.	Conceitos de estratégia.....	12
2.3.1.	Estratégia de entrada em um novo mercado.....	14
3.	CONCEITOS BÁSICOS.....	19
3.1.	Conceituação do Serviço de Video on Demand.....	19
3.2.	Tecnologias e dispositivos.....	20
3.3.	Janela de Exibição.....	22
3.4.	Outros conceitos de mídia.....	23
4.	CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO.....	26
4.1.	Histórico.....	26
4.2.	Players no Mercado.....	26
4.3.	Produtos substitutos e complementares.....	32
5.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
5.1.	Histórico.....	34
5.2.	Análise do acervo.....	35
5.3.	Referência externa.....	38
5.4.	Estimativa de oferta no mercado.....	39
6.	ESTIMATIVA DE TAMANHO DE MERCADO.....	41
6.1.	Análise qualitativa do mercado brasileiro.....	41
6.2.	Mercado de cinema no Brasil.....	43
6.3.	O caso dos EUA.....	45
6.4.	Estimativa do mercado de TVOD e SVOD no Brasil.....	48
6.4.1.	Premissas.....	48
6.4.2.	Mercado de TVOD no Brasil.....	52
6.4.3.	Mercado de SVOD no Brasil.....	54
6.5.	Análise dos resultados.....	56
7.	ENTRADA NO MERCADO.....	57
7.1.	Proposição de Modelos.....	58
7.1.1.	Modelo 1 – Operação com parceiros.....	59
7.1.2.	Modelo 2 – TVOD com selo da Produtora X em loja própria.....	63
7.1.3.	Modelo 3 – SVOD em loja própria da Produtora X.....	64
7.2.	Análise dos Modelos.....	64
7.3.	Proposição de Entrada.....	66
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Projeção de Acessos Banda Larga Fixo e Móvel	1
Figura 2 - Janela de Exibição antiga.....	23
Figura 3 - Janela de Exibição nova.....	23
Figura 4 - Quadro resumo dos principais players internacionais	27
Figura 5 - Quadro resumo dos principais players nacionais.....	28
Figura 6 - Características dos players de VOD	29
Figura 7 - Características dos players de TV Everywhere	29
Figura 8 – Evolução dos dispositivos de armazenamento da indústria de Home Video	32
Figura 9 - Aparição dos filmes da Produtora X nas operadoras	38
Figura 10 - Resumo da exibição por tipo de serviço	38
Figura 11 - Análise do acervo da Produtora X por exibição	39
Figura 12 - Fórmula da CAGR	49
Figura 13 - Diretrizes dos Modelos de Entrada	58
Figura 14 - Quadro síntese dos modelos propostosFonte:.....	58
Figura 15 - Principais players de TVOD na TV paga	59
Figura 16 – Foto menu do player Net Now	59
Figura 17 – Cartaz ilustrativo de filme com banner da Produtora X.....	60
Figura 18 - Cenários de receita TVOD com Operadoras de TV paga.....	62
Figura 19 - Players de venda e aluguel de filmes online	63
Figura 20 - Quadro resumo dos modelos com pontos positivos e negativos	66
Figura 21 - Resumo da proposição de entrada para Produtora X.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de lançamentos da Produtora X por ano	35
Gráfico 2 - Quantidade de filmes por renda na bilheteria	36
Gráfico 3 - Renda dos filmes e percentual da Produtora X por ano	37
Gráfico 4 - Evolução do público total no Brasil (milhões).....	43
Gráfico 5 – Evolução da renda de bilheteria no Brasil (R\$ milhões).....	44
Gráfico 6 - Evolução do preço médio do ingresso (R\$)	44
Gráfico 7 - Evolução do público no cinema no Brasil	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Dados estatísticos e conclusões VOD EUA 2011	46
Tabela 2 - Receitas SVOD e TVOS nos EUA em 2010 e 2011	47
Tabela 3 – Percentual de domicílios norte-americanos com acesso a banda larga que usa o serviço de SVOD	47
Tabela 4 - Quantidade de assinaturas de TV paga por ano	49
Tabela 5- Preço dos produtos de TVOD	49
Tabela 6 - Preço dos produtos de SVOD.....	50
Tabela 7 - Acessos de SCM por velocidade	50
Tabela 8 - Percentual de acessos aptos a utilizar SVOD	51
Tabela 9 - Acessos Banda Larga no Brasil.....	51
Tabela 10 – Market Share de filmes nacionais.....	52
Tabela 11 - Estimativas TVOD	53
Tabela 12 - Projeções de crescimento anual até 2017	53
Tabela 13 - Projeção do mercado de TVOD para filme nacional	54
Tabela 14 - Estimativas SVOD	55
Tabela 15 - Projeções de crescimento anual até 2017	55
Tabela 16 - Projeções de crescimento do mercado de SVOD para filmes nacionais.....	56
Tabela 17 - Estimativas de receitas TVOD x SVOD	56

1. Introdução

As transformações tecnológicas das últimas décadas mudaram radicalmente a dinâmica do mercado de mídia e entretenimento. A difusão da internet e da tecnologia banda larga alteraram a maneira como nos comunicamos e consequentemente os hábitos dos consumidores.

Os serviços clássicos, como a TV aberta, mídia impressa (jornais e revistas) e rádios vêm perdendo espaço para os serviços online. Ao analisar os dados da Anatel, verificamos também um forte crescimento da TV digital, a cabo ou por satélite, do acesso à banda larga e da aquisição de conteúdo sob demanda. A inserção dessas tecnologias e a mudança de hábito do consumidor representa um divisor de águas entre o passado, e o início de uma nova dinâmica na indústria de produção e distribuição de conteúdo.

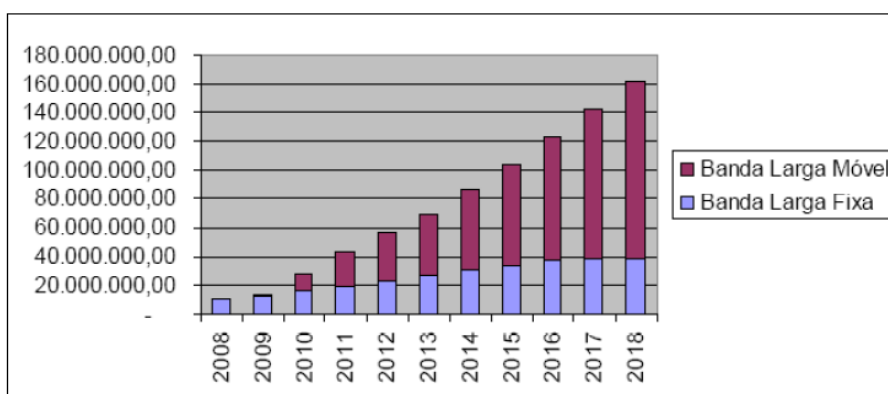


Figura 1 - Projeção de Acessos Banda Larga Fixo e Móvel

Fonte: ANATEL – PGR

Uma característica importante do novo consumidor é a exigência de facilidade de uso, em conveniência poder de escolha (KPMG, 2009). Diante desse cenário surgiu o *Video On Demand* (VOD), serviço em que o usuário pode selecionar um conteúdo audiovisual de um banco de dados e assisti-lo quando quiser, durante um período de tempo acordado, através da tecnologia banda larga.

Ao pensar no ponto de vista da indústria cinematográfica, o VOD também alterou a lógica dos canais de exibição e também os papéis dos players dessa indústria. Um filme até poucos anos atrás, via de regra, era lançado nas salas de cinema, logo após nas locadoras, seguindo respectivamente pelos canais *pay-per-view*, canais por assinatura e TV aberta. O advento do VOD, entretanto fez com que, em mercados maduros como

nos EUA, alguns filmes fossem lançados antes em VOD antes que nas salas de cinema. Além disso, algumas empresas que oferecem o serviço de VOD, ao observar o poder desse mercado, passaram a produzir seu próprio conteúdo, e produtoras passam a entrar no mercado de distribuição para ganhar uma fatia deste mercado.

Neste contexto, a produtora X, maior produtora de filmes nacionais, com mais de 130 filmes produzidos e coproduzidos, encontra-se atualmente em um cenário em que seus filmes são amplamente exibidos pelos players de VOD. As receitas dessa modalidade não são contabilizadas de maneira clara pelas distribuidoras, além de não haver uma estratégia que vise à exploração máxima dos lucros através do mercado de VOD, que ainda não está maduro e consolidado no Brasil. Este cenário pode configurar-se como uma oportunidade para a produtora X, pois seu poder de propaganda somado aos investimentos em tecnologia que o país irá receber nos próximos anos irão ajudar a fortalecer ainda mais este mercado, que necessita acima de tudo ser quantificado e entendido com mais detalhes.

1.1. Relevância do Tema

Com as mudanças descritas acima, os *players* da indústria cinematográfica, responsáveis pela produção e distribuição de filmes, tiveram que modificar a comercialização e cláusulas contratuais para resguardar o conteúdo e adaptação às novas mídias. Existe ainda uma dificuldade de definição desse serviço, das tecnologias utilizadas, dos novos entrantes nesse mercado, além da falta de dados disponíveis para projeção de tendências.

As operadoras de TV por assinatura apresentam um cenário de crescimento, conforme será mostrado no tópico 6.1.2.1., e, assim como os canais de TV aberta e paga, vêm ampliando seus conteúdos sob demanda e investindo cada vez mais em transmissões de eventos ao vivo. Novas empresas, como, por exemplo, a Netflix, estão entrando no mercado brasileiro e investindo no conteúdo em VOD.

Já o mercado internacional de VOD apresenta uma maturidade bem mais elevada. De acordo com uma pesquisa da IMS Research, em 2010 o mercado norte-americano de VOD somado ao da Europa movimentou mais US\$ 2 bilhões, com as duas regiões sendo responsáveis por 46,1 milhões de assinantes de VOD.

Os dados internacionais e a movimentação do mercado interno mostram que o VOD é uma tendência. Consequentemente, esta nova modalidade de consumo de mídia está tomando espaço das formas tradicionais de veiculação, como o aluguel e venda de filmes em DVD e Blu-Ray, modificando não só as janelas de exibição, mas também a distribuição da receita do setor.

1.2. Objetivos

O objetivo do trabalho é realizar uma análise do mercado de VOD no Brasil e assim propor estratégias de entrada nesse mercado, focando na distribuição de filmes nacionais em VOD coproduzidos pela Produtora X, uma produtora nacional de grande porte.

A análise de mercado consistirá na identificação dos principais players e dos modelos operacionais para distribuição de VOD. Para que este mercado seja caracterizado com mais precisão, a análise passará por uma estimativa quantitativa de tamanho, focando no mercado de filmes nacionais. Com essas análises será possível fornecer diretrizes para o estudo de viabilidade financeira da produtora X e quais as estratégias de entrada nesse mercado.

1.3. Limitações do trabalho

O mercado de produção, distribuição e exibição de vídeo possui uma cadeia produtiva complexa que envolve, por exemplo, a indústria cinematográfica, canais de TV paga, canais de TV aberta e operadoras de TV paga. No caso específico do VOD, há complicação adicional por considerar uma tecnologia em constante evolução. Então os players responsáveis envolvidos no desenvolvimento de tecnologia como fabricantes de computador, Smart TV, smartphone, tablets, etc podem exercer influência no mercado, estabelecendo restrições de uso ou inserindo novas tecnologias. Outro player também importante pela característica do serviço online são os provedores de internet e telefonia (pacote de dados) cuja infraestrutura é essencial para expansão do mercado.

Ademais, muitos players têm atuação concomitante em mais de uma área. Dois exemplos que serão melhor caracterizados no trabalho são o Telecine cujo core business é exibição, porém também é produtor de filmes nacionais; e a Apple que fabrica iPhone e iPad, possui também a Apple TV e ainda o iTunes, atuando como fornecedora de dispositivos e serviço. Isso pode causar conflito de interesses e até facilitar o monopólio

de determinada empresa dada a integração de seus serviços. Sendo assim, percebe-se que é um mercado muito complexo e difícil de realizar previsão. Por isso, o trabalho vai se limitar a analisar pela perspectiva da Produtora X, no entanto, seria necessário um olhar multidisciplinar envolvendo especialistas de diversas áreas para dar mais detalhes de comportamento dos aspectos levantados no presente trabalho.

Além disso, o trabalho tem foco nas necessidades da Produtora X com objetivo de aproveitar as oportunidades do mercado para aumentar seu lucro e fortalecer sua marca. Nesse sentido, não há uma análise crítica da qualidade do acervo disponível nos players e nem uma crítica do ponto de vista da sociedade para entender a importância cultural de disponibilização do acervo para a humanidade ou qual seria a melhor solução nesse sentido.

É importante apontar também que há pouca literatura formal disponível sobre o assunto e dados específicos do mercado VOD como acesso e consumo. Então, foi preciso usar literatura mais genérica de análise de mercado, estratégia e modelo de entrada para a revisão bibliográfica e pesquisar em sites e revistas especializadas em tecnologia ou mídia para levantar dados e informações necessárias para o presente trabalho. Nesse sentido, foi preciso usar um caso dos Estados Unidos para entender o funcionamento do mercado e estruturar um cenário para elaboração de projeção, sendo um ponto crítico que deve ser considerado com ponderações dada grande diferença cultural, econômica e social entre o Brasil e EUA.

1.4. Método de pesquisa e estrutura do trabalho

O método para elaboração deste trabalho foi primeiramente uma revisão bibliográfica para compreender como deve ser realizada uma análise de produto e mercado, quais os principais pontos a serem considerados segundo a literatura especializada. Seguindo, realizamos um estudo de mercado. Como o tema é muito atual, não há uma muita literatura formal disponível como mencionado anteriormente, a busca foi principalmente em artigos e reportagens de revistas disponibilizadas na Internet. Nesse sentido, foi estudado o caso dos Estados Unidos uma vez que tem um mercado mais maduro de VOD para descobrir as variáveis relevantes nesse mercado e assim poder estimar o mercado brasileiro. Finalmente, analisou-se a entrada no mercado brasileiro de um player.

Sendo assim, o primeiro capítulo desta obra dedica-se a realizar uma introdução sobre o assunto, incluindo os objetivos do trabalho, e o método de pesquisa.

No segundo capítulo é realizada uma revisão bibliográfica relacionada à análise de mercado e estratégias de entrada de mercado. Para isso, foi usada a base de periódicos da Capes, as publicações do ENEGEP e livros relacionados.

No terceiro capítulo são abordados conceitos básicos relacionados ao VOD, tecnologias e dispositivos envolvidos nesse mercado, além de outros conceitos relacionados ao mercado de mídia.

Após o alinhamento dos conceitos finalmente é possível realizar a caracterização do mercado, no quarto capítulo desta obra. Este capítulo se divide em três partes. Na primeira parte é levantado o histórico do mercado de VOD, para um melhor entendimento do objeto de estudo; na segunda as autoras levantaram os principais *players* que atuam neste mercado e quais as principais características de cada um, para que seja possível montar o cenário de negócio deste mercado; na terceira parte é realizado um estudo sobre os produtos substitutos e complementares.

O quinto capítulo dedica-se a caracterizar a empresa para qual será proposta uma estratégia de entrada no mercado de VOD. Levando em consideração as características e finalidade da empresa, julgou-se necessário dedicar um tópico à análise do acervo de filmes, por se tratar de uma produtora. Outro ponto abordado é a aceitação dos filmes desta produtora no mercado, para tal as autoras dedicam um tópico a esta análise, para verificar quais filmes estavam sendo exibidos nos diversos tipo de VOD.

No sexto capítulo é realizada uma estimativa de tamanho de mercado de VOD no Brasil, mais especificamente do mercado de VOD de filmes nacionais. Para melhor entender o mercado brasileiro de VOD, foi dedicado um tópico para a análise quantitativa desse mercado. Dedicou-se também um tópico para o estudo do mercado de cinema no Brasil, de maneira a levantar dados para a realização das estimativas. Diante da falta de dados sobre o mercado de VOD no Brasil, as autoras realizaram em seguida um estudo de caso do mercado de VOD nos Estados Unidos, com objetivo de replicar algumas premissas para o mercado nacional. Após essas análises, o tópico seguinte dedica-se finalmente a realizar a estimativa de mercado de VOD no Brasil. Por fim, o último tópico deste capítulo realiza uma análise dos resultados encontrados nas estimativas.

O sétimo capítulo aborda a entrada da produtora em questão, caracterizada previamente no capítulo 5, no mercado de VOD. Assim, na primeira parte deste capítulo foram propostos 3 modelos de atuação neste mercado. Na segunda parte é feita uma análise dos modelos propostos em relação aos seus pontos positivos e negativos e exposição da marca. Considerando os modelos propostos e suas respectivas análises, a terceira parte deste capítulo realiza uma proposição de entrada no mercado de VOD para o *player* em questão.

No oitavo e último capítulo desta obra é realizada uma conclusão sobre o cenário de mercado de VOD no Brasil, quais as oportunidades nesse cenário, e quais as barreiras que ainda devem ser superadas.

2. Revisão Bibliográfica

Este tópico busca apresentar os principais conceitos e definições sobre estudo de mercado e estratégia, com foco em novos mercados. A apresentação desses quadros teóricos visa orientar as análises e proposições para o caso em questão.

2.1. Análise de mercado

As análises de mercado têm assumido importância crescente para as empresas brasileiras. Boa parte dessa importância é decorrente da maior facilidade de comunicação e da maior interdependência que caracteriza a economia mundial. Outro fator é o próprio processo de desenvolvimento pelo qual passa a economia brasileira. Este desenvolvimento tem provocado o crescimento do mercado de muitos produtos, a introdução de novos produtos e a obsolescência de outros.

Além disso, com a abertura para o exterior, o dinamismo da economia brasileira e seu potencial de exploração têm atraído as empresas multinacionais, que procuram explorar as oportunidades existentes no mercado. Sendo assim, as empresas nacionais acabam sendo surpreendidas por esta turbulência, representada por empresas estrangeiras entrantes, mais capitalizadas e estruturadas.

Estes fatores fazem com que a análise de mercado seja um dos pontos cruciais em qualquer projeto de investimento. Por isso, nesta parte serão levantados os principais pontos analisados por WOILER *et al.* (2010) que são aplicáveis ao caso do VOD.

2.1.1. Demanda e oferta

A partir do conceito de microeconomia, pode-se definir a demanda efetiva como a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem comprar a determinado preço (WOILER *et al.*, 2010). Existem diversas variáveis que influenciam na demanda, estas variáveis dependem do tipo de bem a ser estudado.

Os bens podem ser classificados em bens de consumo não duráveis ou duráveis e bens de produção intermediários ou de capital. No caso do VOD, é pouco complicado estabelecer uma classificação pois é um serviço e não um produto físico. Além disso, ele depende do tipo de serviço de VOD em questão: aluguel ou compra pontual ou um serviço mensal. No entanto, entende-se que para fazer uma relação simplificada, o mais

adequado seria classificá-lo como bens de consumo não duráveis, pois o vídeo é visto, em geral, apenas uma vez.

A compra de bens de consumos não duráveis pode ser entendida como determinada principalmente pelos seguintes fatores:

- População e suas características: taxa de crescimento da população, composição das faixas etárias, grau de urbanização, razão entre população feminina e masculina, movimentos migratórios internos. Essas informações ajudam a entender as preferências e necessidades da população para saber se trata, por exemplo, de uma população jovem ou mais idosa, se está crescendo com chance de aumentar o consumo no futuro ou reduzindo.
- Tendência de consumo secular per capita do produto: como os produtos de bens de consumo duráveis apresentam uma tendência a saturação, pode-se ter uma ideia se este fenômeno está ocorrendo a partir de uma análise em base *per capita*. Também é possível realizar a análise em função do ciclo do produto usando a base per capita.
- Renda e suas características: nível de renda, taxa de crescimento da renda e distribuição da renda, poder de compra da população são variáveis importantes principalmente no Brasil, país em que a renda ainda é muito baixa.
- Preço do bem e dos seus sucedâneos (substitutos): a variável preço pode ser importante a medida que com uma retração da renda, o gasto com produto pode representar uma parcela significativa do orçamento familiar, sendo importante também analisar os bens substitutos se houver a possibilidade de trocar o bem por outro.

Ainda de acordo com WOILER (2010), outro conceito relevante para análise de mercado é o de oferta. A oferta que determinada empresa está disposta a colocar no mercado reflete os aspectos de custos da empresa. Isto é, a oferta depende dos custos dos fatores utilizados para a produção de determinado tipo de bem. Como no caso de demanda, outros fatores além do preço podem influir na oferta, tais como:

- Disponibilidade de insumos: matérias-primas, mão-de-obra, energia, etc.
- Desenvolvimento tecnológico: o “estado-da-arte”.
- Taxas de subsídios, etc.

Através do confronto entre demanda e a oferta, é possível obter a provável escassez futura. Esse resultado fornecerá elementos para que seja determinada a escala de produção do projeto.

2.1.2. Estudo de mercado

A partir das informações levantadas, pode-se iniciar o estudo de mercado. As fases iniciais do estudo de mercado segundo WOILER *et al.* (2010) estão explicadas resumidamente a seguir:

1. Conceituação do bem ou serviço: definir exatamente o objeto de estudo cuja demanda será projetada. A caracterização do bem pode situá-lo em um contexto mais amplo e também devem ser classificados os bens substitutos e complementares ao produto.
2. Análise histórica do consumo: a coleta de dados históricos do consumo do produto é de grande utilidade para análise posterior. No caso em que o produto ainda não seja produzido no país ou em que não existam dados históricos, podem-se coletar dados de consumo de diversos países. Tais dados poderão ser usados para uma estimativa indireta da demanda. É preciso definir também a área geográfica que será abrangida no estudo.
3. Coleta de outros dados: esse passo consiste em levantar dados como população, renda, grau de urbanização, etc.
4. Análises preliminares: de posse dos dados históricos de demanda e populacionais, será possíveis elaborar alguns indicadores úteis à análise como evolução da produção e da relação produção/consumo, comparação da taxa de crescimento do consumo *per capita* do país e de outros países. Uma vez feita as análises preliminares, será possível fazer a projeção da demanda.

2.2. Elaboração de projeções

Para realizar uma boa análise de mercado, é preciso projetar usando métodos quantitativos ou qualitativos as curvas da oferta e da demanda. Para isso existem características específicas a serem consideradas em cada caso, elas serão abordadas a seguir de acordo com a metodologia de WOILER (2010). Além disso, as projeções podem ser de curto, médio e longo prazo. Tal classificação envolve um critério subjetivo para determinar se é curto, médio ou longo. Em geral, admite-se como sendo

de curto prazo a projeção que cobre o período de um mês até um ano. As projeções que vão de um a dois anos são consideradas de médio prazo e daí em diante tem-se o longo prazo.

2.2.1. Projeção da demanda

Segundo WOILER (2010), a projeção de demanda pode ser feita em dois grandes níveis de agregação: por projeção macroeconômica ou por desagregação setorial. A projeção macroeconômica, feita com uso de modelos econométricos, é a mais comum em projetos por ter uma obtenção mais rápida e mais barata. A projeção por desagregação setorial permite que sejam obtidos os valores projetados de consumo em cada setor, então a projeção para toda a economia é obtida pela agregação dos respectivos consumos setoriais. Tal projeção desagregada demora mais tempo para ser feita e custa mais caro, porque é necessário que seja analisada a demanda setor por setor.

Para realizar as projeções, é possível utilizar critérios quantitativos e/ou qualitativos. Entre os critérios quantitativos, podem-se citar: análise de séries de tempo, análise de regressão, modelos econométricos, matrizes de entrada-saída, entre outros. Quanto aos critérios qualitativos, que são muito empregados em projeção tecnológica, temos: técnica Delfos, analogia histórica, painel de especialistas, elaboração de cenários e outros. O uso de determinado tipo de abordagem irá depender da disponibilidade de dados, do horizonte de projeção, do custo que se pode incorrer na projeção, etc.

A seguir serão apresentados simplificadaamente alguns métodos quantitativos, deve-se recorrer à bibliografia para exemplos e detalhamento.

Crítérios quantitativos

- A projeção com uso de taxas

Um modo simples de projetar uma série de consumo aparente é utilizar a taxa de crescimento observada no passado. Este critério parte da hipótese que continuará a ocorrer no futuro o que ocorreu no passado em termos de crescimento. As taxas usadas de mais comum são as taxa aritmética e geométrica. As partir do calculo da média pelo método escolhido, multiplica-se o valor atual pela taxa para se obter a projeção para o próximo período de acordo com a unidade de tempo considerada.

É possível o uso de outros critérios de média para projeção, como, por exemplo, um critério de ponderação com pesos mais elevados para os últimos valores observados.

Pode ser inclusive que a experiência e bom senso indiquem que se deva projetar a taxas crescentes ou, senão, decrescentes. O importante é que, embora estes critérios sejam simples e fáceis de ser calculados, é necessário que sua aplicação seja feita com o necessário cuidado.

- A projeção com o uso do modelo de regressão linear simples

Nesse método, é preciso estimar a função para relacionar duas variáveis. Em geral, a variável dependente será o consumo (eixo Y) e a variável independente o tempo (eixo X). Também se pode usar outras variáveis independente como PIB, consumo de produto complementar ou outros elementos fortemente correlacionados para realizar a projeção do consumo do produto a partir de projeções existentes para esses elementos. A escolha da variável independente a ser utilizada depende de uma análise econômica prévia, da disponibilidade de dados e da possibilidade de se projetar esta variável.

A função que serve como ponto de partida é a função linear, porque é fácil de estimar e os critérios de cálculo podem ser usados para outros tipos de funções não lineares. O método mais comum usado para estimar uma função linear é o método dos mínimos quadrados onde, a partir de um diagrama de dispersão, deve-se estimar uma reta tal que a soma dos desvios ao quadrado seja mínima. O desvio é definido como a distância vertical entre a reta e cada ponto.

No entanto, para o uso adequado do modelo, há outros fatores que devem ser considerados para determinar em que medida os fatores são importantes e de forma estão associados. Nesse sentido, métodos estatísticos e econométricos são utilizados para preencher essa lacuna procurando resolver os seguintes problemas: especificação da forma funcional (determinar se é linear, exponencial, logarítmica, etc), estimativa dos parâmetros, medida do grau de ajustamento obtido com a regressão (coeficiente de determinação – R^2) e teste de significância dos parâmetros estimados.

- Outros critérios quantitativos

Além da regressão linear simples, é possível trabalhar com diversas variáveis explicativas, estimando-se regressões múltiplas. Este tipo pode ser muito útil quando há razões para acreditar que a introdução de mais uma variável irá melhorar sensivelmente a precisão da projeção. Outra possibilidade é o uso de equações simultâneas, estimadas ainda por mínimos quadrados. Esta abordagem passou a ter importância para resolver o problema de identificação, o que acontece, por exemplo, no caso identificar a curva de

demanda a partir de dados de mercado (preço e quantidade). É difícil saber com uma única equação se está estimando a curva de demanda ou oferta, sendo necessário estimar ambas para identificar a da demanda.

2.2.2. Projeção da oferta

Em relação à projeção da oferta de acordo com WOILER (2010), é preciso distinguir duas situações. Em primeiro lugar, temos setores em que não existem economias de escala, pouco intensivos de capital e onde não existem barreiras à entrada de novas empresas. Nesse tipo de setor, a oferta pode ser projetada com base no crescimento passado, muitas vezes supondo até que a oferta vai acompanhar a demanda. Este é o caso de setores mais tradicionais, como alimentício em geral, confecções, comércio varejista, etc.

Como segundo tipo, temos os setores com grandes economias de escala com intensidade de uso de capital (ou tecnologia), que se caracterizam pela concentração e pelas barreiras à entrada. Como exemplo desse tipo, podemos citar a produção de cimento, de celulose, de automóveis, de computadores, etc. Neste caso, a projeção da oferta deve ser feita analisando-se os projetos já anunciados pelas empresas ou pelos órgãos de financiamento. Ou, então, as intenções de investir que são publicadas nas associações ou na imprensa especializada.

2.3. Conceitos de estratégia

O pensamento estratégico empresarial teve sua origem fortemente influenciada por considerações e conceitos militares. Ao longo do tempo diversos autores tentaram definir e redefinir estratégia, e a discussão desse conceito evoluiu de tal forma que não há uma definição única que se possa considerar aceita genericamente (RODRIGUES *et al.*, 2002). Segundo CHANDLER (1962), a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para atingi-los. Já PORTER (1996), um dos principais autores da escola de estratégia, diz que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferentes daquelas dos rivais.

GHEMAWAT (2012) ressalta a importância do mapeamento do cenário de negócios, pois “muitos negócios são mais claramente vislumbrados na medida em que operam em

um cenário composto de amplas e múltiplas escolhas, com cada local nesse espaço representado por uma estratégia diferente, ou seja, um conjunto diferente de escolhas sobre o que fazer e como fazê-lo. Um cenário de negócios mapeia a elevação de cada estratégia de acordo com sua lucratividade econômica. O desafio da estratégia é direcionar um negócio a um ponto relativamente alto nesse cenário.”.

Neste sentido, o autor propõe um processo de mapeamento de negócios, de maneira a apoiar os gestores a associar diversas abordagens de cenário de negócios e estratégia ao planejamento estratégico e à ação. Este processo é composto de 6 etapas, detalhadas a seguir.

- Etapa 1 – Coletando informações

Mapear cenários requer um volume considerável de informações, então é necessário pensar nas diferentes fontes de informação disponíveis, principalmente as fontes de informações públicas para análise setorial e da concorrência.

- Etapa 2 – Estabelecendo limites

O próximo passo deste processo é estabelecer os limites da análise, ou seja, qual parte do cenário de negócios focar. Uma forma de estabelecer esses limites é iniciar de dentro para fora, começando dos negócios atendidos pelo empreendimento e julgar incluir ou não aqueles segmentos não atendidos, que tenham clientes ou tecnologias em comum. Essas questões estão relacionadas ao escopo horizontal.

O escopo vertical está relacionado a quantos estágios verticalmente ligados a cadeia oferta-demanda devem ser levados em conta. Em geral, se existe ou pode-se criar um mercado competitivo para vendas por terceiros entre os estágios verticais, tais estágios devem ser analisados separadamente.

Outra natureza de análise consiste no escopo geográfico, cuja questão fundamental é com que amplitude deve-se definir o cenário em termos de cobertura de locais físicos.

- Etapa 3 – Identificando grupos de participantes/atores

Os participantes e atores essenciais a serem considerados são os concorrentes diretos, entrantes potenciais, substitutos, complementares, compradores e fornecedores. Outra categoria de atores podem vir a ser acrescentados sempre que necessário de acordo com os limites estabelecidos na etapa anterior.

- Etapa 4 – Compreendendo o poder de negociação em nível de grupo

Esta etapa tem como objetivo discutir o ponto principal de um cenário de negócios, a compreensão do poder de negociação em nível de grupo, ou seja, como cada grupo ou subgrupo influencia a lucratividade do negócio.

- Etapa 5 - Pensando dinamicamente

Esta etapa busca compreender o cenário de negócios não apenas como ele é agora, mas também como será no futuro. O pensamento dinâmico sobre como o cenário de negócios mudará é extremamente útil, uma vez que uma falha na antecipação de mudanças podem ter consequências desastrosas para o negócio.

- Etapa 6 - Adaptando e moldando cenários de negócios

Tendo mapeado as delimitações do setor e identificado as relações, concorrentes e futuras, entre os grupos de participantes, a atenção do administrador deve se voltar para o uso desse conhecimento para ações estratégicas.

2.3.1. Estratégia de entrada em um novo mercado

As empresas operam em ambientes cada vez mais dinâmicos e turbulentos, caracterizados por competição intensa, condições de mercado incertas, mudanças tecnológicas rápidas e ciclos de vida de produto cada vez mais curtos. Nestas circunstâncias, a introdução bem sucedida de novos produtos para o mercado torna-se um fator crítico para a sobrevivência e crescimento das empresas. O desenvolvimento de produtos e serviços eficazes e sua comercialização são, portanto, tarefas desafiadoras, e a estratégia de entrada é um fator determinante do sucesso ou fracasso de inovações de produto (DI BENEDETTO, 1999; GREEN, BARCLAY, & RYANS, 1995; HULTINK, GRIFFIN, HART, & ROBBEN, 1997 apud RODRÍGUEZ-PINTO et al, 2008).

Existem diversos fatores que as empresas devem levar em consideração ao lançar um novo produto ou serviço, um deles é ordem de entrada neste novo mercado. O desenvolvimento e comercialização de uma nova categoria de produto confere à empresa a oportunidade de ganhar vantagem competitiva, entretanto trata-se de um processo caro, demorado e que envolve diversos riscos. A ordem de entrada é, portanto, um fator chave a ser levado em consideração, pois interfere no sucesso ou fracasso do

produto ou serviço lançado (LILIEN & YOON, 1990 apud RODRÍGUEZ-PINTO *et al.*, 2008).

Segundo TIDD (2008), em alguns setores e tecnologias, as vantagens do primeiro entrante são potencialmente grandes, devido às maiores possibilidades de redução de custos por unidade com o aumento de produção cumulativa. Entretanto, em diversos casos, ser o líder tecnológico não garante sucesso no mercado, como no caso da empresa britânica De Havilland e sua aeronave de passageiros que apresentou efeitos de desgaste metálico em altitude, detalhes que se tornaram imediatamente disponíveis a todos os concorrentes. RODRÍGUEZ-PINTO *et al.* (2008) defende ainda que a rápida entrada no mercado é uma iniciativa inútil se a empresa é incapaz de tirar proveito de seu prazo de entrega para diferenciar a sua oferta de forma eficaz e satisfazer sua clientela, ou se os gestores da empresa não são suficientemente ambiciosos na seleção do mercado-alvo.

A ordem de entrada não é o único fator que deve ser levado em consideração ao lançar um produto em um mercado. É fundamental também definir todos os componentes estratégicos, perguntando-se “o que, quando e onde” este produto será lançado, além da descrição de “como” a empresa irá lançar o produto. A partir da análise da demanda e dos clientes em potencial, a organização precisa definir esses componentes estratégicos, os atributos do produto em questão, qual seu posicionamento e vantagem competitiva.

Conforme sugerido por PORTER (1992), as potenciais fontes de vantagens competitivas são manifestadas como vantagens de custo ou de diferenciação. Dessa maneira, a empresa deve decidir se a principal vantagem de seu produto é de ser uma alternativa de baixo custo ou se o produto irá se diferenciar pelos seus atributos de qualidade superior e alta variedade.

Assim, a entrada em um mercado deve ser considerada como um conjunto de decisões que envolvem não só a ordem de entrada no mercado, mas também a conexão deste fator com o posicionamento do produto e o escopo de mercado. RODRÍGUEZ-PINTO (2008) sugere através de um estudo empírico que esses três fatores estratégicos de decisão relacionados ao modelo de entrada no mercado afetam o desempenho futuro do negócio, entretanto sua influência muda de acordo com a dimensão de desempenho, definidas como satisfação do cliente, posição competitiva e custos.

Fatores do mercado que influenciam o modelo de entrada

Segundo MORSCHETT *et al.* (2010), um modelo de entrada em um mercado pode ser definido como um acordo estrutural que permite a uma empresa implementar a sua estratégia de mercado, seja trazendo modelos de atuação próprios, ou utilizando modelos de produção e comercialização de operações já estabelecidos nesse mercado através de parcerias com outras empresas já estabelecidas (via contrato, *joint-ventures*, etc.). O modelo de entrada é crítico para a empresa porque define se esta possui controle pleno da operação ou se este será dividido com uma empresa parceira.

Apesar de sua criticidade, segundo MORSCHETT *et al.* (2010), mesmo depois de décadas de pesquisas sobre o tema, os resultados obtidos a partir de pesquisa empírica não fornecem nenhum consenso claro sobre o efeito de algumas variáveis. A revisão da literatura sugere que há pelo menos seis dimensões-chave do ambiente externo associado ao modelo de entrada de escolha: a distância cultural, atratividade do mercado, a incerteza do ambiente do país de acolhimento, o ambiente legal no país de acolhimento, a situação competitiva no país de acolhimento, e a cultura do país de origem.

A literatura citada anteriormente refere-se à entrada em novos mercados internacionais, entretanto em alguns aspectos pode ser aplicada para um novo mercado considerando o mesmo país. Sendo assim, algumas dessas variáveis não se aplicam ao caso deste trabalho por não se tratar de um mercado internacional e sim o mercado brasileiro. Fatores como a atratividade do mercado, a incerteza do ambiente do país e a situação competitiva do país, podem ser aplicados e serão analisados a seguir.

- Atratividade do mercado

A atratividade de um mercado é um fator preponderante na seleção de mercados e na escolha do modelo de entrada. Geralmente, as empresas consideram entrar em mercados atraentes via subsidiárias integrais porque isso é esperado para prestar o maior potencial de lucro a longo prazo (TAYLOR *et al.*, 1998; BROUETHERS, 2002; RANDØY E DIBRELL, 2002 apud MORSCHETT *et al.*, 2010). Países que são caracterizados por uma elevada atratividade do mercado são vistos como tendo maior potencial para absorver a capacidade adicional, o que proporciona uma oportunidade para melhorar a eficiência da empresa. Em mercados altamente atrativos, as empresas devem utilizar a integração vertical para ganhar economia de escala e garantir a presença a longo prazo

(AGARWAL E RAMASWAMI, 1992; BROUTHERS, 2002 apud MORSCHETT *et al.*, 2010). Além disso, os riscos de saída associados são mais elevados em mercados atraentes, o que aumenta o benefício de internalização.

- Incerteza do ambiente

Em um país onde os riscos e incertezas são altos a lógica dos custos de transação é pautada em um nível maior de integração vertical. Em condições de incerteza, devido à dificuldade de previsão de cenários futuros é difícil prever com antecipação todas as contingências que possam ser necessárias em um contrato com um parceiro. Nesses casos as empresas devem manter a flexibilidade necessária para mudar para um modelo de entrada diferente caso o modelo inicial se torne ineficiente devido à mudanças imprevisíveis no ambiente (ANDERSON e GATIGNON, 1986; ERRAMILI e RAO, 1993; BROUTHERS, 2002; ZHAO *et al.*, 2004 apud MORSCHETT *et al.*, 2010). A teoria da opção real enfatiza que quando a incerteza cria uma situação em que o valor de uma oportunidade de investimento não pode ser previsto com precisão, as empresas como resposta tendem a manter o investimento inicial baixo enquanto a obtêm uma outra opção de investimento futuro (BROUTHERS *et al.*, 2008 apud MORSCHETT *et al.*, 2010). Modelos de entrada por cooperativas são uma alternativa atraente neste caso. Além disso, segundo a perspectiva baseada em recursos, o risco país elevado implica a necessidade de proteger os recursos de uma empresa e sugere evitar a propriedade plena dos negócios (AGARWAL e RAMASWAMI, 1992; EMPREITEIRO E KUNDU, 1998a, 1998b apud MORSCHETT *et al.*, 2010).

- Situação competitiva do país

Alguns mercados são compostos de muitos *players* e, portanto, são altamente competitivos, enquanto outros são dominados por poucas empresas de grande porte. Neste caso, a concentração é elevada e a competição é estável (TSANG, 2005 apud MORSCHETT *et al.*, 2010). Em mercados caracterizados por uma forte concorrência, a rentabilidade tende a ser menor e, portanto, não justifica o alto comprometimento de recursos, necessário para criar uma subsidiária com capital total próprio. O incentivo para internalização diminui como a queda de preços do mercado monopolista (GOMES-CASSERES, 1990 apud MORSCHETT *et al.*, 2010).

Além disso, um mercado altamente concentrado leva a um poder de barganha menor com os parceiros comparada aos mercados competitivos, o que aumenta o risco de

comportamento oportunista de um potencial parceiro cooperativo. Assim, um mercado altamente concentrado aumenta os custos de transação de cooperação, em comparação com a coordenação hierárquica, o que torna mais atraente a internalização (PAN, 1996; GOMES-CASSERES, 1990; HENNART e LARIMO, 1998 apud MORSCHETT *et al.*, 2010). Neste sentido a teoria dos custos de transação sugere que a alta concentração, ou seja, um baixo grau de concorrência leva as empresas a preferirem modelos de entrada com subsidiárias com capital total próprio.

3. Conceitos básicos

Para uma análise de mercado, o primeiro passo é definir exatamente o produto ou serviço cuja demanda vai ser projetada segundo WOILER *et al.* (2010). Este capítulo se dedica em conceituar o serviço que será objeto de estudo deste artigo, assim como serviços relacionados no mercado de mídia e entretenimento, as tecnologias e dispositivos envolvidos e outras questões decisivas para a estimativa do tamanho do mercado.

3.1. Conceituação do Serviço de Video on Demand

O VOD (*Video on Demand*) é a modalidade de serviço em que o usuário paga para ter acesso, virtualmente, a um conteúdo audiovisual, a qualquer hora, durante um período de tempo pré-acordado. Este conteúdo é armazenado em servidores e é transferido ao usuário por tecnologia banda larga, sendo contratado através de operadoras de TV paga ou através da internet. O usuário seleciona e assiste este conteúdo através da televisão ou de dispositivos eletrônicos, móveis ou fixos, sejam computadores, *tablets*, *smartphones*, videogames, entre outros. O VOD apresenta dois modelos de comercialização:

- *Transactional VOD* (TVOD): é o modelo em que o usuário paga por transação, podendo comprar ou alugar a mídia. No caso de aluguel, ao realizar o pagamento, o usuário compra o direito de visualização do conteúdo por um período de tempo determinado, geralmente um ou dois dias. No caso de compra, o usuário realiza o *download* do conteúdo e o armazena em seu disco rígido.
- *Subscription VOD* (SVOD): neste modelo de comercialização o usuário paga uma taxa periódica (mensal, anual, etc. dependendo de cada pacote), para ter acesso ilimitado a um acervo. Assim, o usuário compra o direito de visualizar todo o conteúdo de um catálogo quantas vezes desejar durante o tempo que durar a assinatura paga. Um caso especial de SVOD é de operadoras de TV por assinatura que possuem uma plataforma com acervo disponível sem custo adicional para seus clientes (assinantes), porém, assume-se que o valor da taxa do SVOD está incluído na assinatura, não sendo um serviço gratuito.

- *Free On Demand* (FOD): esse modelo disponibiliza um acervo de filmes grátis para os usuários, basta se cadastrar no site. A receita vem de propagandas no próprio site e no início do filme.

Esses são os três modelos básicos de VOD, porém o mercado é muito mais complexo e costuma misturar tais modelos e ainda pode oferecer o modo clássico de aluguel físico do DVD ou Blu-Ray. No entanto, este último não será aprofundado pois o foco do estudo são os novos modelos de negócios através do VOD.

Outra diferença entre os três modelos existentes é o conteúdo do acervo. No caso do SVOD e FOD, eles tendem a disponibilizar um acervo mais antigo. Já o SVOD tem filmes recém-saídos do cinema, ou seja, chegam no formato digital ao mesmo tempo que no formato físico para as locadoras tradicionais. Esse assunto será mais abordado na análise das janelas de exibição.

O modelo do FOD tem uma importância cultural por disponibilizar o conteúdo de graça, permitindo o acesso a todos que possuem a infraestrutura necessária (basicamente dispositivo e acesso à internet). No entanto, há uma dependência do interesse de empresas em realizar propagandas para que seja sustentável no âmbito da Produtora X, o que torna mais complexa a análise de mercado. Sendo assim, esse modelo não será muito explorado, porém, é um caso interessante em especial para instituições ou empresas cujo principal objetivo seja aumentar o acesso ao conteúdo ou disseminar os vídeos.

3.2. Tecnologias e dispositivos

O conteúdo pode ser entregue a partir de diversos dispositivos para os quais o provedor está adaptado para oferecer o serviço no formato necessário. Além disso, há dois modos de visualização do conteúdo:

- **Streaming:** o conteúdo não é arquivado pelo usuário, a mídia é constantemente reproduzida à medida que chega ao usuário se tiver capacidade de internet para isso. Nesse caso, o usuário assiste enquanto carrega, correndo o risco do programa travar por alguns instantes, ou pode também esperar o arquivo estar completamente carregado para assistir. Exemplo: Youtube, HBO Go, Telecine Play. Novas tecnologias como internet via cabo e fibra ótica melhoram a qualidade e rapidez desse modo de visualização, incentivando sua expansão.

- **Download:** o conteúdo deve ser baixado, sendo um arquivo no computador do usuário (ou outro dispositivo). Esse conteúdo é acessado e visualizado, sem precisar de internet uma vez que o download foi concluído. Exemplo: Saraiva Digital e Sky Online, ambos exigem que baixe um aplicativo próprio que gerencia os filmes arquivados apagando o conteúdo quando necessário.

Os dispositivos podem usar um ou ambos modo de visualização, depende da capacidade e como o provedor decide disponibilizar. Quanto aos dispositivos, resumidamente temos o computador, smartphones, tablets, smart TV e set-top boxes. Normalmente o conteúdo é disponibilizado pelos players através de um ou mais dispositivos, o que aumenta a flexibilidade do serviço. No entanto, em geral, há um limite para o número de dispositivos que podem ser cadastrados pelo usuário em um serviço. A seguir detalha-se os principais dispositivos, seu funcionamento e especificidades envolvidas.

Computador

Acesso ocorre através de site, então o computador precisa estar conectado a Internet. Geralmente há uma exigência mínima de velocidade para conseguir acessar ao conteúdo, havendo necessidade de banda larga. O conteúdo pode ser acessado via streaming ou download. O provedor de conteúdo precisa estar adaptado para o sistema operacional do computador (Windows, Mac OS, Linux).

Smartphones e Tablets

Para acessar ao conteúdo, é preciso possuir o aplicativo do provedor, que pode ser obtido na loja virtual dos dispositivos. Assim como o computador, o provedor precisa ter seu sistema adaptado para o sistema operacional do smartphone ou tablet (Windows, iOS, Android, entre outros) e possuir o aplicativo disponível em cada um.

Set-top boxes

São aparelhos conversores das operadoras de TV paga, como a Net, Sky ou GVT, consoles específicos como Apple TV e Netflix. Esses aparelhos são conectados a uma fonte externa de sinal e transformam esse sinal em algo que pode ser passado na TV, podendo ser sinal via satélite, cabo e internet. As set-top boxes podem servir apenas a um provedor específico como os da TV paga ou podem dar acesso a diversos provedores como a Apple TV, onde pode acessar ao Netflix ou iTunes que são dois provedores de VOD diferentes.

SmartTV

O acesso do conteúdo para a Smart TV é uma mistura do computador e smartphone/tablet. Como a Smart TV tem acesso a internet, o acesso pode ser feito através de site para download ou streaming funcionando exatamente como o computador. Outra opção é ter um aplicativo específico para a Smart TV, isso facilita a navegação do usuário.

Consoles de Video Game

Os consoles de vídeo game mais modernos como PlayStation 3, Xbox e Wii podem funcionar como uma set-top box. Além da sua funcionalidade primária de jogar, eles podem ser usados para acessar a internet e alguns tem aplicativos para acesso a provedores, funcionando de modo parecido com a Smart TV.

Tanto a SmartTV quanto os consoles de vídeo games, em geral, devem ser registrados pelo usuário na sua conta do provedor de conteúdo para ficarem habilitadas ao uso.

3.3. Janela de Exibição

Uma das decisões mais importantes que uma empresa deve enfrentar é o tempo ideal para lançar o produto no próximo canal a fim de maximizar o lucro (FILIPE, 2012). Nesse sentido, surge o conceito de janela de exibição, a janela está relacionada com o tempo de exclusividade de exibição de um canal como, por exemplo, cinema, locação ou TV. Na indústria cinematográfica isso é muito importante e geralmente estabelecido no contrato de distribuição.

Defende-se que os filmes devem ser lançados primeiro nos mercados mais lucrativos e manter o lançamento nos canais com lucros descendentes até atingir o canal menos interessante (ELIASHBERG *et al.*, 2006 apud FILIPE, 2012). Levando em consideração o perigo de canibalização entre canais, há uma proposta de que o período para lançar o filme depois que sai dos cinemas deve considerar o tamanho de cada mercado (LEHMANN and WEINBERG, 2000 apud FILIPE, 2012).

A distribuição de filmes antigamente era mais simples e seguia as seguintes etapas:



Legenda:

Duração da janela de exclusividade

Figura 2 - Janela de Exibição antiga

Fonte: Adaptado de <http://www.vcfaz.tv/viewtopic.php?t=157870> e <http://www.circuitomt.com.br/editorias/entretenimento/17728-hbo-e-telecine-disponibilizam-conteudos-canais-pela-internet.html> acessado em novembro de 2012

Porém, com os novos meios de distribuição de VOD essa cadeia vem se modificando e a janela de exibição está sendo adaptada para a nova realidade. Nesse sentido, a janela de exibição entre os meios de distribuição vem sendo reduzida e há uma tendência de que as janelas de exibição de TVOD e SVOD nos meios de internet e TV a cabo sejam iguais. Sendo assim, o modelo atual seria:



Legenda:

Duração da janela de exclusividade

Figura 3 - Janela de Exibição nova

Fonte: Adaptado de <http://www.vcfaz.tv/viewtopic.php?t=157870> e <http://www.circuitomt.com.br/editorias/entretenimento/17728-hbo-e-telecine-disponibilizam-conteudos-canais-pela-internet.html> acessado em novembro de 2012

3.4. Outros conceitos de mídia

Existem outros serviços desse mercado que competem com VOD, e por isso também necessitam de conceituação para um entendimento completo.

TV Everywhere

TV *Everywhere* é um movimento que surgiu nos EUA onde os canais de televisão que disponibilizam seu conteúdo (ou parte dele) online, de modo que seus telespectadores possam assistir aos programas de qualquer lugar e a qualquer hora. Essa tendência surge como uma reação dos canais aos serviços VOD que buscam se adaptar a nova era. Há dois modelos distintos dependendo se o canal é pago ou aberto.

- Canal Pago: o assinante do canal tem acesso ilimitado ao conteúdo online, basta se cadastrar no site usando a identificação da operadora parceira. Para isso, é preciso ter um pacote premium do canal e operadora de TV por assinatura parceira para esse serviço.
- Canal Aberto: o usuário tem acesso ao conteúdo do canal mediante o pagamento de uma taxa (mensal ou anual), sendo semelhante ao SVOD.

Pay-per-view

O *pay-per-view* diferencia-se do VOD principalmente no grau de liberdade do consumidor em decidir o momento em que irá assistir o conteúdo. No *pay-per-view* o usuário paga para ter acesso a um canal em que a grade horária é fixa (pré-determinada) pela operadora. Esta contratação pode ser mensal ou pontual.

O VOD pode ser considerado então um evolução do serviço *pay-per-view* e do *homevideo* por dar mais liberdade ao usuário na decisão do momento que o conteúdo será assistido.

Over-the-top (OTT)

O OTT significa o fornecimento de um serviço, geralmente um vídeo, sem que o provedor de internet (ISP, da sigla em inglês de *Internet Service Provider*) esteja envolvido no controle ou na distribuição do conteúdo em si. A entrega do serviço OTT não está atrelada a um aparelho ou dispositivo eletrônico específico do operador do serviço, sendo apenas necessário o acesso a um portal web ou aplicativo.

O termo *over-the-top* vem da expressão *over the counter [top] medications*, que significa "remédios que podem ser comprados diretamente na farmácia, sem a necessidade de receita médica". Os serviços OTT por extensão são aqueles disponíveis para contratação direta com o operador, sem um intermediário, no caso o provedor de internet.

O Serviço OTT não deve ser confundido com o VOD. Na realidade o OTT é um conceito mais amplo, e alguns players podem ser enquadrados em ambos os conceitos. Os principais pontos conceituais de diferença são:

- O OTT consiste na entrega de um serviço via internet, podendo ser áudio, vídeo, aplicativos; já o VOD abrange apenas vídeo;
- O serviço VOD tem como pilar a disponibilização do conteúdo para acesso na hora em que o cliente desejar, durante um determinado período de tempo, enquanto no OTT inclui também a disponibilização de conteúdos pagos em uma programação fixa, entregue via internet.

Os players de serviços OTT podem ser separados em dois grupos:

- Conteúdo gerado pelo usuário: Dailymotion, YouTube

Conteúdo negociado com distribuidoras ou detentoras de conteúdo: Amazon, Netflix, iTunes, Hulu

4. Caracterização do Mercado

Para o entendimento completo do mercado e do serviço de VOD, faz-se necessário um levantamento do histórico deste serviço no Brasil e no mundo, além de um estudo dos *players* de VOD no mercado brasileiro e suas características, principalmente por se tratar de um mercado pouco maduro, um lado com empresas que operam há pouco tempo, e de outro lado *players* clássicos do mercado de mídia e entretenimento que vêm criando novos serviços para continuar competitivos. Esse estudo é essencial para a definição dos componentes estratégicos, conforme explicitado no item 2.3.1 deste documento.

Desse modo, este capítulo destina-se principalmente a caracterizar a oferta do serviço de VOD levantando também os produtos substitutos e complementares, partes importantes para a análise de mercado como foi explicado no capítulo 2.1 deste trabalho.

4.1. Histórico

A primeira empresa a oferecer o serviço de VOD foi na Inglaterra em 1998. Alguns anos mais tarde o serviço ganhou força principalmente nos Estados Unidos, que é atualmente o país com maior adesão. No Brasil, esse serviço surgiu através da Netmovies em 2009 e vem se consolidando nos últimos dois anos com o lançamento do Net Now, (oferecido pela maior operadora de TV por assinatura na atualidade), e outros provedores como SundayTV, Cine Sky HD, Telecine On Demand.

Em 2011, a entrada do Netflix - um dos maiores *players* mundiais - no Brasil deu um impulso no mercado, obrigando os demais *players* a se prepararem para a competição, melhorando o seu acervo e a oferta do serviço.

Além disso, os *players* ainda buscam ampliar os dispositivos compatíveis a fim de alcançar um público cada vez mais versátil, acompanhando assim as mudanças no mercado com aplicativos para smartphones, tablets e smart TVs, por exemplo.

4.2. Players no Mercado

Atualmente, as empresas atuam de diferentes modos no mercado, podendo seguir um único modelo ou misturá-los. Por exemplo, pode ter um acervo grátis no modelo do FOD e ao mesmo tempo possuir um serviço de aluguel para os filmes de lançamento no modelo TVOD, tais filmes depois de um período passam a ser disponibilizados no

acervo grátis. Na análise dos players no mercado será possível notar as diferentes combinações.

Na figura 4 apresenta-se os *players* internacionais, alguns destes já expandiram sua atuação até o Brasil.

	<ul style="list-style-type: none"> • EUA: desde 1997 como locadora de DVD físico <ul style="list-style-type: none"> - US\$ 7,99 / mês; - 25 mil títulos em DVD e 4 mil online • No Brasil: desde 2011 apenas catálogo online <ul style="list-style-type: none"> - R\$14,99/mês
	<ul style="list-style-type: none"> • Interface com iTunes <ul style="list-style-type: none"> - Acervo: Lions Gate, MGM e Paramount • Interface com Netflix e outros players
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo independente da SONY gratuito • 150 Títulos SONY
	<ul style="list-style-type: none"> • Amazon Prime (SVOD) por U\$79/ano • Compra (a partir de US4,99) ou aluguel (a partir de U\$0,99)
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponível em 16 países além do Reino Unido, ainda não no Brasil. <ul style="list-style-type: none"> - Versão internacional contém arquivos de programas de BBC - Taxa anual ou mensal (SVOD)
	<ul style="list-style-type: none"> • No Brasil: desde 2012 • Filmes grátis para assinantes HBO HD das operadoras parceiras • Acervo com mais de 1000 títulos (filmes e séries)

Figura 4 - Quadro resumo dos principais players internacionais

Fonte: Sites dos players acessado em novembro de 2012

Percebe-se que há uma grande variedade de modelos, desde filmes gratuitos, como Crackle da Sony, passando por filmes gratuitos para assinantes do canal, como o HBO Go até filmes disponíveis para aluguel na Amazon, além dos players de SVOD típicos como Netflix.

Os players tem origem em diferentes ramos e passaram a oferecer o serviço de VOD, mostrando que é um mercado acessível e que há muitos concorrentes potenciais. O Netflix começou com aluguel físico de DVDs antes de oferecer o serviço de SVOD. A Apple atua na parte de smartphones e computadores, e usou o iTunes como interface

para se lançar também nesse mercado. A Sony é uma produtora e canal de TV paga usando seus filmes antigos para lançar o Crackle. A Amazon é loja virtual de diversos tipos de produtos, indo desde eletrônicos a livros, há alguns anos entrou no mercado de livro digital com o Kindle e mais recentemente no mercado de VOD. A BBC é um canal de TV aberta no Reino Unido. A HBO é uma produtora e também canal de TV paga, juntando ambos para lançar seu TV Everywhere para os assinantes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desde 2011, disponível para cliente Net <ul style="list-style-type: none"> - Acervo com 4 mil títulos; - Aluguel de filmes: R\$3,90 (catálogo) - 9,90 (lançamento)
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponível gratuito para clientes Globosat de algumas operadoras, em breve para todas <ul style="list-style-type: none"> - 2 mil horas de programação
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibiliza filmes gratuitamente para assinantes do Pacote Telecine HD das operadoras parceiras;
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponível para assinantes do Pacote Telecine HD das operadoras parceiras <ul style="list-style-type: none"> - Produções recém lançadas no cinema, da Fox e de estúdios independentes: 40 filmes disponíveis - Aluguel por preço e condições de acordo com operadora
	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciou em 2006, aluguel físico e acervo online <ul style="list-style-type: none"> - 35 mil filmes em DVD ou Bluray; - 6,5 mil filmes no acervo online - Mensalidade: R\$18,90 a 64,90
	<ul style="list-style-type: none"> • Possui o GVT On Demand lançado em 2011 para os clientes GVT <ul style="list-style-type: none"> - Acervo com mais de 2 mil títulos entre lançamentos e catálogo; - Acervo gratuito e para aluguel
	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço Saraiva Digital no site <ul style="list-style-type: none"> - Acervo com mais de 3 mil títulos de filmes além de séries; - Acervo de catálogo e lançamento para aluguel (24h ou 48h) ou compra - Compra: a partir de R\$4,90 (filme) ou R\$3,90 (série) - Aluguel: a partir de R\$1,90 (filme)
	<ul style="list-style-type: none"> • Desde 2011, pertencente ao portal Terra. <ul style="list-style-type: none"> - Acesso livre a filmes de catálogo (SVOD): R\$19,90 - Aluguel: a partir de R\$3,90 R\$4,90 - Compra: a partir de R\$4,90

Figura 5 - Quadro resumo dos principais players nacionais

Fonte: Sites dos players acessado em novembro de 2012

Os players nacionais, assim como os internacionais, oferecem serviços variados e também possuem origens diversas, como: operadora de TV por assinatura com o Now (Net), GVT On Demand e Cine Sky HD, a TV paga com o Muu (Globosat) e Telecine

Play, portal da Internet com o SundayTV do Terra, livraria Saraiva e player especializado como o Netmovies, que também oferece serviço de distribuição física de DVD e Blu-Ray.

As empresas no mercado foram analisadas segundo o serviço oferecido e dispositivos nos quais estão disponíveis. Além disso, se o serviço é nacional, internacional ou ambos no caso das empresas estrangeiras que já atuam no país. Em relação ao acesso, as empresas classificadas como restrito significa que o usuário precisa ser assinante de alguma TV por assinatura ou pacote de canais para ter direito de usar o serviço, enquanto as classificadas como livre podem ser usadas por qualquer indivíduo com acesso a algum dos dispositivos e Internet. Este último critério não é usado para a análise do TV Everywhere uma vez que o fato do canal ser pago ou aberto já define o acesso. É válido ressaltar que foi considerado o dispositivo caso a empresa tenha alguma das plataformas, não significa, por exemplo, que Tablets/Smartphones está disponível para todos os sistemas operacionais, mas sim para pelo menos um.

Player	Tipo	Acesso	Serviço			Dispositivos				
			SVOD	TVOD	FOD	Computador	Smart TV/BR	Tablets/Smartphone	Videogame	Set-top box
Amazon Instant Video	Internacional	Livre	✓	✓	—	✓	✓	✓	✓	—
Cracke Sony	Ambos	Livre	—	—	✓	✓	✓	✓	✓	—
Net Now	Nacional	Restrito	✓	✓	—	✓	—	—	—	✓
Netflix	Ambos	Livre	✓	—	—	✓	✓	✓	✓	✓
Netmovies	Nacional	Livre	✓	—	—	✓	✓	✓	—	—
On Demand GVT	Nacional	Restrito	✓	✓	—	—	—	—	—	✓
Saraiva Digital	Nacional	Livre	—	✓	—	✓	✓	—	—	—
Cine Sky HD	Nacional	Restrito	—	✓	—	—	—	—	—	✓
Sky Online	Nacional	Restrito	✓	✓	—	✓	—	—	—	—
SundayTV	Nacional	Livre	✓	✓	—	✓	✓	—	—	—
Telecine On Demand	Nacional	Restrito	—	✓	—	—	—	—	—	✓

Figura 6 - Características dos players de VOD

Fonte: Site dos players acessado em novembro de 2012

Player	Tipo	TV Everywhere		Dispositivos				
		Canal Pago	Canal Aberto	Computador	Smart TV	Tablets/Smartphone	Videogame	Set-top box
BBC iPlayer	Internacional	—	✓	✓	✓	✓	✓	—
HBO Go	Ambos	✓	—	✓	—	✓	—	—
Muu - Globosat	Nacional	—	✓	✓	✓	✓	—	—
Telecine Play	Nacional	✓	—	✓	—	✓	—	—

Figura 7 - Características dos players de TV Everywhere

Fonte: Sites dos players acessado em novembro de 2012

As figuras 6 e 7 demonstram que pode existir praticamente qualquer combinação dos modelos de VOD, depende apenas da estratégia da empresa. Para exemplificar, vamos

detalhar o Net Now que apresenta um modelo bem variado e completo e compará-lo ao modelo da Sky, que é sua concorrente direta.

O Net Now está disponível apenas para os assinantes da Net sendo de acesso restrito, portanto, mesmo o conteúdo que está disponível “grátis” não pode ser considerado FOD pois o usuário paga uma assinatura pela TV a cabo, logo assume-se que está incluído na assinatura o valor do SVOD dos programas “grátis”. Além disso, dentro de suas opções, há pacotes pagos por fora de SVOD chamados de Net Clube com conteúdo especializado, sendo eles: Net Mix (variado de filmes, series, infantis, documentários e esportes), +Combate (seleção de lutas do UFC – Ultimate Fighting Championship), PhilosTV (artes, história, música, arquitetura, ciência) e Receitas GNT (programas de culinária). Ainda há a opção de realizar TVOD para assistir um filme ou série específica. Nesse caso, além do conteúdo distribuído diretamente pelo Net Now, há também conteúdo do Telecine On Demand, Telecine Play e Muu, que podem ser acessados via o portal do Net Now. Nesse sentido, o portal funciona como uma interface entre o usuário e outro provedor de VOD parceiro.

Quando comparamos com o caso da Sky, notamos pequenas diferenças na estratégia da empresa. Sua plataforma Sky Online e Cine Sky HD tem conteúdo próprio da Sky, porém não significa que não tenha parcerias com outros provedores de VOD. No seu site do Sky Online, há um tópico dedicado ao TV Everywhere que redireciona para as páginas do Telecine Play, HBO Go, Watch ESPN e PremiereFC.com. Para o acesso ao TV Everywhere, em geral é preciso haver um acordo entre a operadora da TV paga e o canal, por isso o HBO Go ainda não está disponível para Net ou outra operadora, apenas Sky Brasil por enquanto. O site do Sky Online funciona parecido com o Net Now, sendo restrito a assinantes Sky com conteúdo “grátis”, conteúdo pago no modo TVOD e tem uma única opção de SVOD com o Clube Sky Online que possui filmes, series, infantis, música, entre outros. No entanto, a Sky ainda possui o Cine Sky HD que é disponibilizado apenas para o grupo de clientes Sky HDTV, pois seu conteúdo é transmitido em HD. Nesse serviço, o cliente tem acesso a um acervo novamente “gratuito” dado que já possui o pacote e também pode realizar transações de TVOD, onde compra o filme pelo site, aplicativo ou telefone e ele fica disponível em seu HD da Sky durante o período acordado (24h), devendo ser assistido diretamente na TV conectada ao receptor da Sky HDTV Plus. Outros clientes não HDTV podem comprar

filmes também mas eles possuem horário fixo e ficam disponível em um canal determinado, não tendo a mesma flexibilidade.

Percebe-se que ambas as empresas estão preocupadas em oferecer opções para seus usuários de VOD, tendo diversos modelos de negócios combinados a fim de melhorar a experiência de seus clientes e se manter atualizada com as novas formas de veiculação.

Em relação aos dispositivos, nota-se que com exceção dos serviços On Demand de operadoras de TV por assinatura, todos estão disponíveis para computador. No TV Everywhere, os tablets e smartphone também são unanimidade, o que está alinhado com o conceito de disponibilizar seu conteúdo everywhere (todo lugar). Consoles de videogames ainda não são tão difundidos, mas costuma ser o próximo passo após estar disponível para computador e tablets/smartphones.

Há alguns casos especiais como a Apple TV que na verdade atua como um dispositivo para acessar o iTunes, além de permitir aplicativos como do Netflix. Ainda empresas como Telecine que possuem um serviço diferenciado para cada modelo, como Telecine Play e Telecine On Demand. A Sky também está nesse caso, tendo o Sky Online e Cine Sky HD.

Um ponto relevante é que ocorre muitas vezes a dupla precificação do serviço, pois os usuários já são assinantes da operadora de TV paga ou até assinante de determinado pacote de canais da TV paga, porém, para ter acesso a um conteúdo específico, em geral de melhor qualidade ou mais recente, precisa pagar um taxa pontual (TVOD) ou mensal (SVOD) a parte. Isso ocorre, por exemplo, com o Cine Sky HD da Sky, que está disponível apenas para os assinantes do pacote HD e ainda precisam pagar extra pelo serviço. Outro exemplo é o Telecine On Demand que segue a mesma lógica, estando disponível apenas para assinantes do pacote premium com um custo extra. No Net Now, há conteúdo aberto, porém, há uma parte de conteúdo pago. Nesse sentido, é possível que ocorra uma insatisfação do usuário que julga o modelo injusto ou hiper exploratório, podendo migrar para outras plataformas como Netflix ou Netmovies que são pacotes fixos ou decidir usar apenas o modelo de TVOD comprando apenas quando tiver interesse, sem utilizar planos de operadoras ou canais. Isso é um movimento difícil de mensurar ou controlar, contudo pode se tornar mais relevante nos próximos anos caso o mercado de VOD cresça dando mais opções e qualidade ao usuário de modo a determinar qual modelo será mais bem sucedido.

4.3. Produtos substitutos e complementares

O VOD consiste em mais um meio de acesso ao conteúdo audiovisual que vem substituindo as modalidades clássicas de mídia física oferecidas nas videolocadoras. O principal serviço de substituição do VOD é o home vídeo, termo usado para definir as mídias gravadas que são vendidas e alugadas para o público. Ao longo do tempo essas mídias foram evoluindo conforme o avanço tecnológico, desde o formato cinematográfico Super 8, passando pelas fitas VHS, os DVDs e o dispositivo de armazenamento mais recente, o Blu-ray que é capaz de reproduzir vídeo e áudio em alta definição. As mídias são alugadas através das videolocadoras e vendidas em grandes empresas de varejo. A figura 8 ilustra a evolução da tecnologia de home vídeo ao longo dos anos.



Figura 8 – Evolução dos dispositivos de armazenamento da indústria de Home Video

Fonte: Elaboração Própria

A possibilidade de ‘baixar’ vídeos da internet ou assisti-los online, sendo esta última forma de distribuição de informação conhecida pelo termo em inglês *streaming*, permitiu a criação de novos modelos de negócio, como o vídeo sob demanda. As tradicionais videolocadoras vêm perdendo espaço no mercado com os novos modelos de negócio baseados na distribuição digital da mídia a partir da internet. Dados do mercado mostram que, só no estado do Paraná 70% desses estabelecimentos foram extintos de 2006 até 2010. No ABCD paulista esta queda foi de 87% de 2002 a 2012.

Por se tratar de uma distribuição digital, os serviços de VOD são complementados por serviços de TV por assinatura e de internet banda larga. A maioria das operadoras de TV por assinatura possui um serviço VOD, conforme apresentado no item 4.2, e sua expansão, tanto nos serviços já oferecidos quanto nas outras operadoras, colabora para o

aumento do mercado de VOD. Da mesma maneira, a expansão e o aprimoramento da qualidade dos serviços de internet banda larga e móvel são complementares ao VOD, uma vez que a exibição via *streaming* exige uma velocidade mínima de conexão à internet.

Ainda que a tendência global seja a queda dos DVDs e Blu-rays como dispositivos de armazenamento de home vídeo, no Brasil, estes ainda possuem representatividade maior que internacionalmente pelo fato da infraestrutura de transmissão digital do país encontrar-se em um patamar menos avançado.

5. Caracterização da Empresa

Além da caracterização do mercado, o presente trabalho visa analisar a entrada de um novo player. Para isso, é necessário entender as características do player a ser considerado, que é o objetivo deste capítulo, porém será mantido o anonimato usando o nome de Produtora X e apenas informações não sigilosas serão disponibilizadas.

Primeiramente, será apresentado um breve histórico para mostrar o panorama atual da empresa. Em seguida, será analisado o acervo e a referência externa. Como não existem dados históricos de consumo do produto como é indicado por WOILER (2010), pode-se usar a aceitação dos filmes a serem usados no serviço de VOD como um indicativo da popularidade do serviço de VOD com tais filmes. Isso pode ser levantado através da aceitação dos filmes no cinema e sua atual participação em serviços de VOD.

5.1. Histórico

A Produtora X foi criada em 1998 com o objetivo de fortalecer o cinema brasileiro, sendo o player com maior participação em produções de cinema nacional. Além do filme ser veiculado nos cinemas, também pode passar em outros veículos de exibição, de acordo com as janelas de exibição, passando pelas TVs pagas, locadoras e TV aberta.

Seu acervo conta com mais de 130 produções, número com forte tendência de crescimento em função do aumento da velocidade de lançamentos de filmes para um por mês (foram 12 em 2012). Existem ainda filmes no pipeline para produção e contratos sendo assinados todo mês a fim de ampliar ainda mais este volume de lançamentos.

Dessa forma, a Produtora X adquiriu um papel único e diferenciado na produção do cinema nacional, principalmente em função da quantidade de participações nas produções de maior sucesso do cinema brasileiro, tornando-se uma referência no mercado.

Entretanto, o mercado brasileiro para filmes vêm se modificando, a partir do crescimento acelerado de uma nova forma de veiculação de filmes, conhecida como *Video On Demand* (VOD). Ele está tomando espaço das formas tradicionais de veiculação, como o aluguel e venda de filmes em DVD e Blu-Ray, modificando não só as janelas de exibição mas também a distribuição da receita do setor.

Desta forma, a empresa precisa se adaptar ao novo ambiente em que se encontra para poder aproveitar as oportunidades, ou seja, deve criar uma estratégia em como atuar. Essa estratégia pode ser desde continuar apenas como produtora e adaptar seus contratos para incluírem as mídias digitais, tendo uma precificação justa, até criar sua própria plataforma para oferecer seus filmes no meio digital.

Para avaliar o potencial da empresa, será analisado seu acervo atual, verificando os tipos de filmes que possuem, a bilheteria e ano de lançamento dos filmes. Depois, verificaremos qual parte desse acervo já está sendo veiculado nos players de VOD no Brasil, já que isso pode ser um forte indicativo de que há mercado para tais filmes.

5.2. Análise do acervo

O acervo da Produtora X conta com 201 produções, sendo 132 filmes de produção e coprodução e 69 de apoio. Dado que ela não possui direito de exploração dos filmes de apoio, para efeitos da análise deste capítulo serão considerados apenas os filmes de produção e coprodução.

Em uma análise inicial, é importante saber a idade do acervo uma vez que filmes mais recentes possuem maior apelo dentre os telespectadores. Desse modo, filmes antigos costumam ser disponibilizados via SVOD e os mais recentes em TVOD. Além disso, no TVOD ainda pode haver diferenciação de preço para filmes recém-saído do cinema e outros um pouco mais antigos.

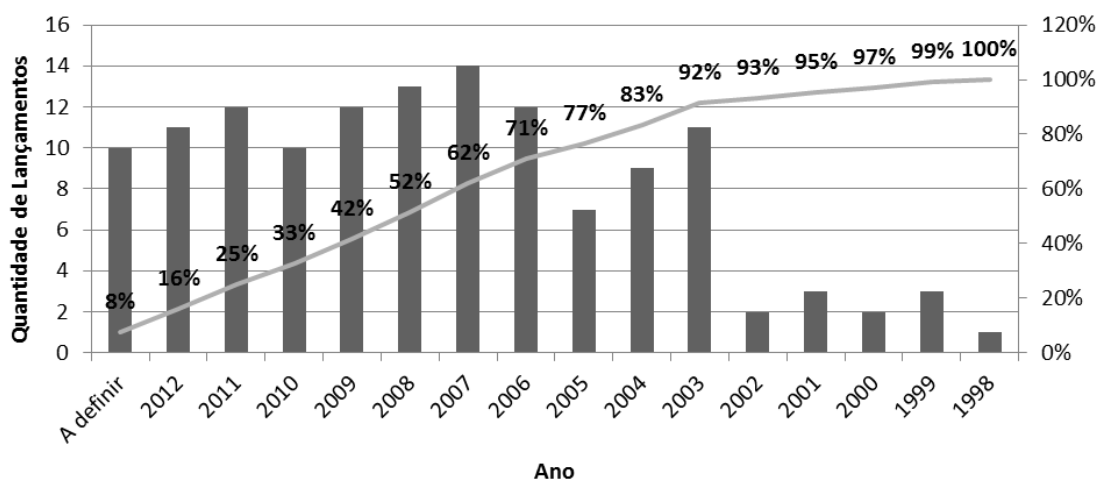


Gráfico 1 - Quantidade de lançamentos da Produtora X por ano

Fonte: Elaboração própria

Verificando o gráfico 1 percebemos que houve um salto no lançamento de filmes a partir de 2003 mantendo uma média de 11 filmes por ano desde então. Sendo assim, a maior parte do acervo (92%) tem menos de 10 anos e 25% tem menos de 3 anos, sendo que 8% ainda nem foram lançados. Desse modo, há um potencial para exploração do acervo principalmente dos filmes de 2012 e os serem lançados em 2013.

Outro ponto muito importante é a receita dos seus filmes na bilheteria. Há dados disponíveis apenas para os filmes lançados até 2011 como pode ser visto no gráfico 2. Percebemos que a maior parte dos filmes (43%) está entre 1-5 milhões de reais, tendo apenas um filme com mais de 50 milhões e um filme com mais de 100 milhões. A renda média de todos os filmes até 2011 foi de R\$ 8 milhões por filme. À princípio pode parecer pequeno, porém se analisarmos o mercado de filme nacional do Brasil, que entraremos mais em detalhe no próximo capítulo, vemos que a renda média total do mercado entre 2001 e 2012 é de R\$ 114,7 milhões. Então com apenas um filme de R\$8 milhões já significa 7% do mercado nacional em um determinado ano.

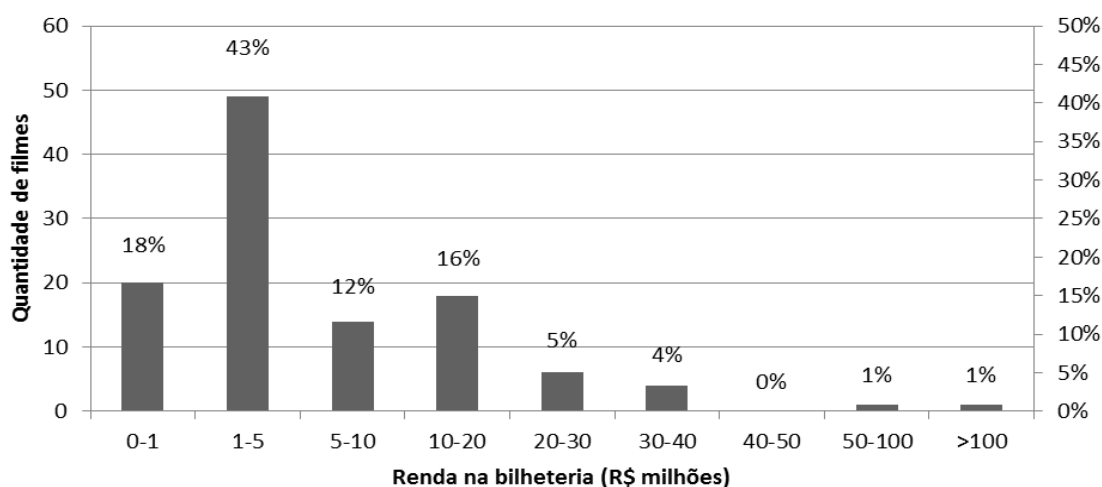


Gráfico 2 - Quantidade de filmes por renda na bilheteria

Fonte: Elaboração própria

Se considerarmos a renda total do mercado de filme nacional, a Produtora X entre 2001 e 2011 teve uma renda de R\$ 901,6 milhões o que representa 75% do mercado de filme nacional para o período. Verificando o gráfico 3, podemos ver a evolução da renda de filme nacional e da produtora X e há uma forte correlação entre eles, o que comprova o

ponto anterior de que seus filmes tem grande aceitação no público interessado em filme nacional.

Um ponto interessante é o que o ápice da renda da bilheteria nacional ocorreu em 2010 sendo que os filmes da produtora X foram responsáveis por 93%. Analisando o percentual dos demais anos, conseguimos notar claramente os anos nos quais provavelmente a Produtora lançou um blockbuster nacional, sendo 2003, 2006, 2009 e 2010. Já em 2011, nota-se uma grande queda, o que pode representar a entrada ou fortalecimento de demais produtoras no país.

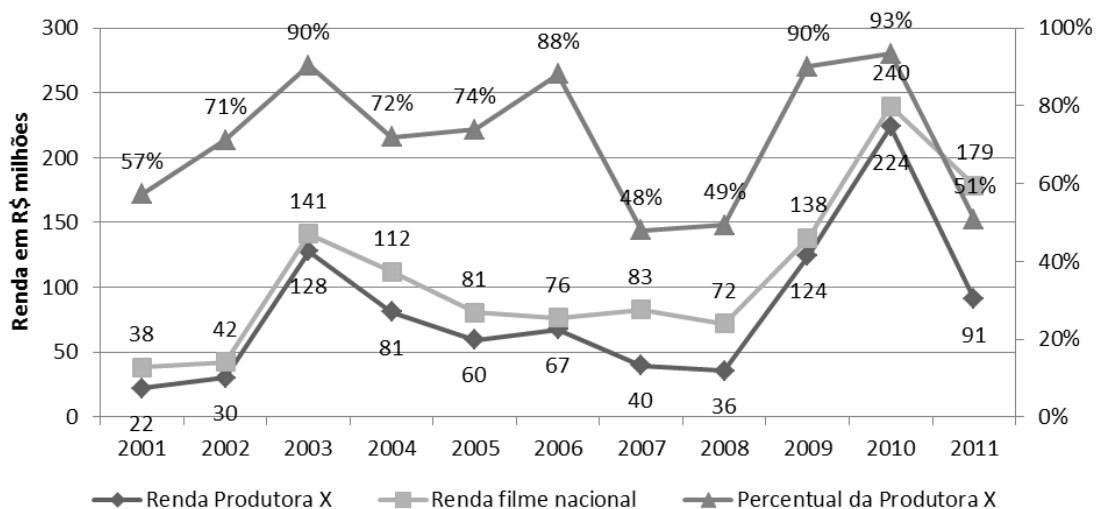


Gráfico 3 - Renda dos filmes e percentual da Produtora X por ano

Fonte: Adaptado de www.filmeb.com.br acessado em junho de 2012

Em geral, podemos concluir que seus filmes tem um grande apelo com o público que gosta de filme nacional. Com o aumento de filmes lançados por ano a tendência é que esse *share* aumente ao longo do tempo, no entanto é valido ressaltar a premissa que as demais produtoras não tenham uma reação muito forte, ou seja, não aumentem sua atuação no mercado competindo mais fortemente com a Produtora X. Além disso, com o aumento da quantidade de filmes, há maior potencial para exploração dos filmes no mercado de VOD, uma vez que filmes recentes costumam ter maior procura e podem ser vendidos por preço mais elevado no sistema de TVOD.

5.3. Referência externa

Para compreender a aceitação dos filmes da Produtora X no mercado, resolvemos elaborar uma pesquisa nos principais sites de conteúdo de VOD no Brasil para verificar quais filmes estavam sendo exibidos e em qual formato. Essa pesquisa foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2012. Como o acervo disponível pode ser muito dinâmico, não há garantia que tais filmes ainda estejam disponíveis nos mesmos players. A tabela da figura 9 resume a quantidade de filmes disponíveis por plataforma e o modo de comercialização:

Operadora	Tipo de VOD	Total
Telecine Play	SVOD	22
Apple TV	Aluguel	15
Netflix	SVOD	15
Now	Aluguel	4
	SVOD	6
Sky Online	Aluguel	3
	SVOD	3
Sunday TV	Compra	1
	Aluguel	2
	Aluguel+Compra	2
Saraiva Digital	Aluguel	3
	Aluguel+Compra	2
Telecine Play (Now)	SVOD	4
Telecine OD (Now)	Aluguel	3
HBO Go	SVOD	2
Total Geral		87

Figura 9 - Aparição dos filmes da Produtora X nas operadoras

Fonte: Site das operadoras acessado em novembro de 2012

Percebe-se que os filmes estão presentes em todos os players considerados, porém a maioria com uma participação muito pequena dada quantidade de filmes disponíveis em seu acervo.

Tipo de VOD	Total	Percentual
SVOD	52	60%
Aluguel	30	34%
Aluguel+Compra	4	5%
Compra	1	1%
Total Geral	87	100%

Figura 10 - Resumo da exibição por tipo de serviço

Fonte: Site das operadoras acessado em novembro de 2012

A partir da tabela resumo, notamos que a maior parte da exibição em VOD ocorre através de SVOD (60%), sendo 42% de responsabilidade do Telecine Play com 22 exibições em SVOD, seguido pelo Netflix com 15 exibições (29%). Essa é uma informação relevante pois o SVOD é mais usual para conteúdos de menor valor agregado, ou seja, que já foram explorados no TVOD ou que não acreditam que haja demanda para TVOD. Isso pode ser explicado já que são todos filmes nacionais e apesar do crescimento nos últimos anos do cinema nacional, estes ainda são em geral menos valorizados que as produções estrangeiras.

Continuando o levantamento externo, verificamos quais filmes possuíam mais apelo e notamos que as 87 exibições provém de 57 filmes, que representam 43% do acervo da Produtora X. Há 4 filmes que são responsáveis por 18% destes tendo 4 aparições cada (total de 16). No total, existem 19 filmes que aparecem 2 ou mais vezes e 38 filmes com apenas uma aparição no meio de VOD. A tabela a seguir mostra com mais detalhamento como estão distribuídos os filmes disponíveis em VOD.

Filmes	Quantidade de filmes	Total de exibições	Participação
Filmes com 4 exibições	4	16	18%
Filmes com 3 exibições	3	9	10%
Filmes com 2 exibições	12	24	28%
Filmes com 1 exibição	38	38	44%
Total	57	87	100%

Figura 11 - Análise do acervo da Produtora X por exibição

Fonte: Site das operadoras acessado em novembro de 2012

Percebemos que ainda há muitos filmes que não foram disponibilizados em VOD, sendo provavelmente os filmes mais antigos. Contudo, há um mercado para tais filmes considerados muita vezes clássicos e procurados por gerações mais novas. Também, os filmes recentes estão sendo bem explorados o que comprova a procura por tais filmes. Então, poderíamos supor que o mesmo ocorrerá com os próximos lançamentos, ou pelo menos com alguns deles que tiverem maior aceitação do público.

5.4. Estimativa de oferta no mercado

Percebe-se que é um mercado crescente, no qual há novos entrantes de diferentes origens, e há um movimento de aumento da oferta do serviço através da expansão para novos dispositivos e do aumento do acervo disponível ao usuário. Contudo, dado que se trata de um serviço virtual, é muito difícil realizar uma projeção quantitativa da oferta.

Sendo assim, para fins de análises e proposições deste trabalho será apenas considerada qualitativamente a ameaça dos competidores existentes ou futuros entrantes para representar a oferta.

6. Estimativa de Tamanho de Mercado

Este capítulo dedica-se a realizar primeiramente uma análise qualitativa do mercado brasileiro, com objetivo de mapear o cenário de negócios e levantar dados sobre a evolução do cinema no Brasil para compreender o apelo de filmes com público brasileiro em especial de filme nacional. Finalmente, também realizar uma análise quantitativa deste mercado, através de uma estimativa de tamanho, ou seja, projeção da demanda.

Apesar do avanço recente, o mercado de VOD ainda não está maduro no Brasil. Logo, para a projeção, será feito inicialmente um estudo do caso do mercado de VOD nos Estados Unidos, e assim identificar as variáveis envolvidas e formar um caso base para ser usado nas estimativas do mercado brasileiro. Desta maneira, será possível comparar a infraestrutura e as condições necessárias nos dois países e estimar a demanda para tal serviço no Brasil.

6.1. Análise qualitativa do mercado brasileiro

A análise qualitativa do mercado brasileiro foi realizada através de buscas de notícias, pesquisas e entrevistas realizadas pela mídia especializada em telecomunicações.

Uma das principais conclusões obtidas foi que o aumento do acesso à internet através de diversos dispositivos e a mudança no hábito de consumo podem ser uma oportunidade para o mercado de video on demand.

Um estudo realizado pelo site Teletime em julho de 2012 aponta que os produtos tecnológicos fazem parte do dia-a-dia dos brasileiros de todas as classes. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 2,12 mil entrevistas com pessoas de 18 a 60 anos das classes A, B e C. Destacamos desta pesquisa que os *smatphones* são realidade de todas as classes e que 92% desses brasileiros estão conectados à internet de alta velocidade ou banda larga. Até mesmo os dispositivos mais recentes no mercado, como os *tablets*, já são usados por 25% dos brasileiros.

Em relação à mudança no hábito de consumo, a pesquisa aponta que existe uma tendência que o consumidor brasileiro busque liberdade e poder de decisão na hora de assistir filmes, séries e outras produções audiovisuais. Além disso, para o público

brasileiro, esta liberdade de escolha é tão importante quanto ter acesso a produções recentes.

No nível mundial, ainda há muito espaço para o crescimento da disponibilização do conteúdo audiovisual na internet. Em entrevista recente, concedida ao site Info Abril (2012), o CEO da Netflix afirma que hoje em dia só 2% ou 3% de todo o conteúdo de TV é transmitido pela internet e que acredita que em 20 anos o vídeo pela web será 98% de todo o conteúdo exibido no mundo.

Entretanto, em relação ao mercado brasileiro, o executivo aponta alguns desafios. De fato, o mercado brasileiro de *streaming* ainda não atingiu os marcos do crescimento internacional. Isto porque o consumidor brasileiro não está adaptado à integração da TV com a web e principalmente porque ainda existe pouco conteúdo nacional disponível para *streaming*, o que faz com que não tenha força suficiente para que o usuário compre um dispositivo que leve esse serviço a TV. Um grande empecilho desse mercado é a competição com a pirataria, através de DVDs amplamente vendidos em camelôs e da disponibilização ilegal de capítulos de novelas, programas humorísticos e afins no YouTube.

Além de existir pouco conteúdo disponível para *streaming*, os ofertantes desse serviço têm de enfrentar os problemas clássicos da economia brasileira como a falta de infraestrutura e altos custos de operação. Apesar do acesso a banda larga no Brasil apresentar números crescentes, dos 57 milhões de lares brasileiros com banda larga segundo dados do IBGE (acessado em 2012), apenas 40% dessas conexões têm mais de 1Mbps, velocidade defendida como ideal para acesso via *streaming* (a partir da metade já é possível usar o serviço).

Os custos operacionais estão relacionados à distribuição da mídia digital que, segundo uma entrevista com Cláudia Woods, a CEO da Netmovies, ao site Mobile Time (2012), esse custo é comparável ao da entrega de um filme físico. Os principais centros de custo são os de armazenamento, da plataforma do player e a gestão de direitos digitais (*Digital Rights Management* ou DRM), que pode mudar de acordo com cada estúdio.

Outro desafio está relacionado à janela de exibição que, conforme explicitado no item 3.3 deste documento, está relacionada ao tempo de exclusividade de exibição de um meio. Atualmente os *players* de VOD só conseguem negociar títulos com pelo menos 1 ano de lançamento, o que faz com que percam clientes para a TV paga, que consegue

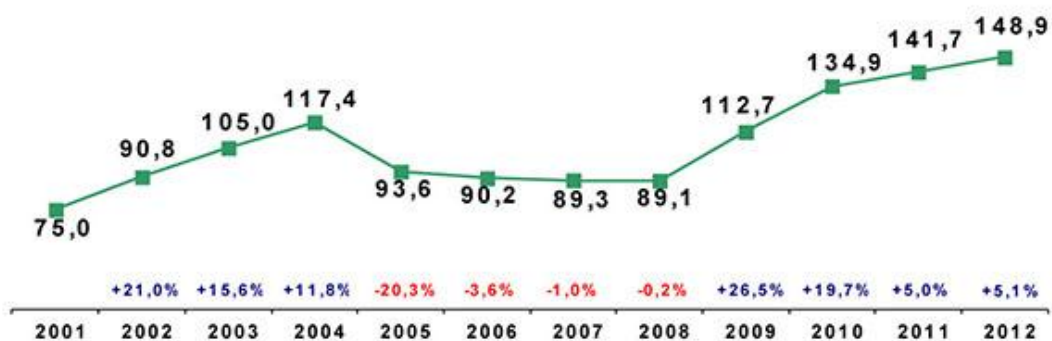
negociar o conteúdo com mais agilidade. Isto acontece pois é mais lucrativo para estúdios e distribuidoras negociarem antes com o varejo com TVs por assinatura, uma vez que o preço de locação do formato digital é atrativo.

Apesar dos empecilhos e desafios apresentados acima, é importante pensar no futuro estrategicamente. Tudo indica que levará algum tempo para que o VOD gere receitas às operadoras em mercados como o brasileiro, mas o CEO da Netflix ressalta na entrevista mencionada acima que esses serviços estão começando a aparecer em todo o mundo e é importante para os operadores se posicionarem como líderes na oferta de conteúdo sob demanda para manterem a competitividade no futuro.

6.2. Mercado de cinema no Brasil

O mercado de cinema é um forte indicador do apelo do filme com o público brasileiro, em especial dos filmes nacionais. Primeiramente, nota-se que o público assim como a renda de bilheteria vem aumentando mais fortemente desde 2009, conforme observa-se nos gráficos 4 e 5. Um fator responsável por esse crescimento foi o aumento da renda média do brasileiro nos últimos anos. Com a renda aumentando, percentualmente, ainda mais que o público o que é explicado pelo aumento significativo do preço médio do ingresso por pessoa chegando a R\$ 11,01 em 2012 como pode ser visto no gráfico 6.

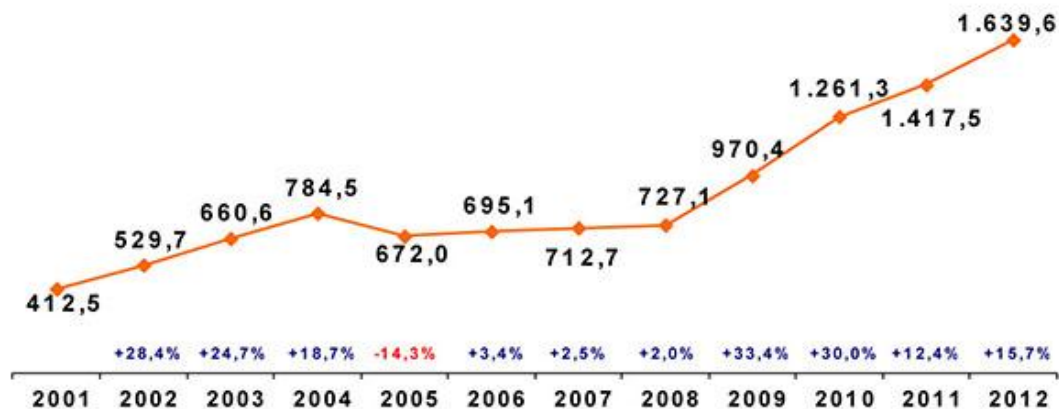
O valor do ingresso do cinema é um fator relevante para o mercado de VOD, uma vez que com apenas uma compra o filme pode ser visto por diversas pessoas e diversas vezes dentro do período determinado. Quanto mais caro o valor do ingresso do cinema, mais apelo tem o produto de VOD e permite também aumentar o preço cobrado.



Pesquisa: Filme B

Gráfico 4 - Evolução do público total no Brasil (milhões)

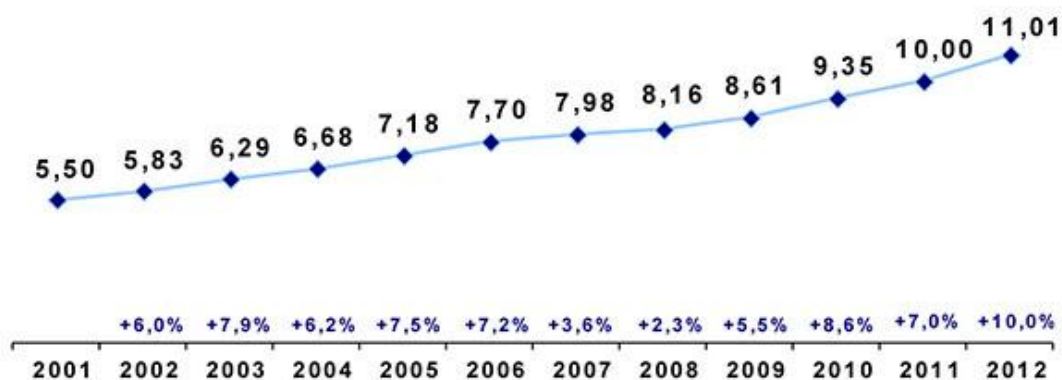
Fonte: www.filmeb.com.br acessado em novembro de 2012



Pesquisa: Filme B

Gráfico 5 – Evolução da renda de bilheteria no Brasil (R\$ milhões)

Fonte: www.filmeb.com.br acessado em junho de 2012



Pesquisa: Filme B

Gráfico 6 - Evolução do preço médio do ingresso (R\$)

Fonte: www.filmeb.com.br acessado em novembro de 2012

Em relação ao filme nacional, foco do presente estudo, vemos um cenário um pouco diferente, onde os últimos dois anos apresentaram queda de público. Contudo, nota-se que houve um ápice em 2010, provavelmente um *blockbuster* que alavancou o público. Então, comparativamente aos anos posteriores os dados apresentam queda e o mesmo ocorre em 2003. Isso pode ser explicado devido a pouca quantidade de produções nacionais, o que torna o mercado muito volátil variando de acordo com o sucesso dos poucos filmes lançados.

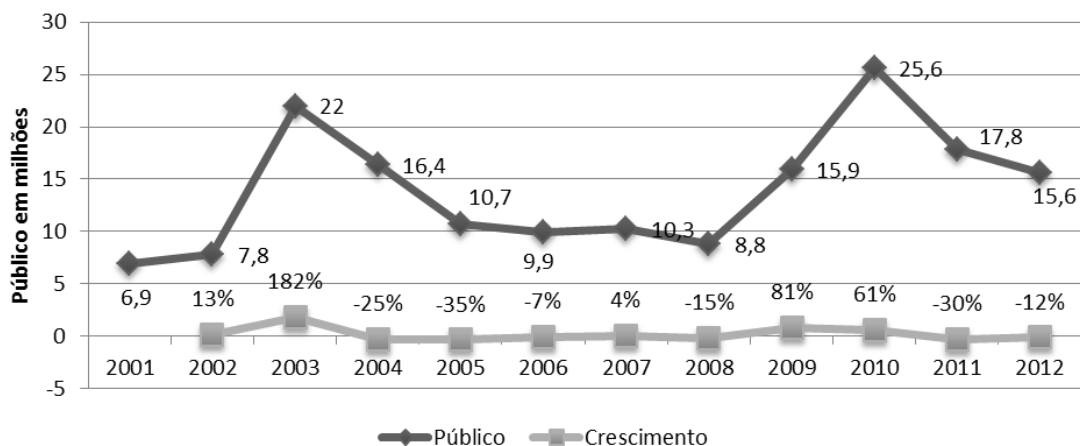


Gráfico 7 - Evolução do público no cinema no Brasil

Fonte: www.filmeb.com.br acessado em novembro de 2012

Ao mesmo tempo, essa volatilidade mostra que há um público potencial grande para o filme nacional considerando o ápice, sem contar com o público que assistiu o filme depois de sair dos cinemas, o principal foco do mercado de VOD. No entanto, esse público é mais difícil de ser estimado pois os dados são muito distribuídos considerando as inúmeras lojas de locação de vídeo, os canais de TV pago e aberto e os players de VOD.

6.3. O caso dos EUA

Conforme explicitado no item anterior, o mercado brasileiro de VOD possui um grande potencial. Os mercados como o dos EUA estão liderando a tendência mundial de trocar o físico pelo virtual, passando por uma grande mudança nos hábitos dos consumidores recentemente como pode ser visto no trecho abaixo, retirado do site do Estadão em 29/03/2012.

“Enquanto o consumo de DVDs e Blu-Rays deve atingir 2,4 bilhões de filmes comprados, os serviços de streaming serão responsáveis por 3,4 bilhões de filmes vistos. Netflix, Hulu, Crackle e Sky são alguns dos serviços de streaming disponíveis.

Mais do que apontar a tendência pelo streaming, os dados mostram uma clara mudança comportamental em relação ao consumo de produtos de entretenimento no meio digital. No ano passado, o formato online correspondeu a 1,4 bilhão de filmes vistos. Se a previsão se confirmar, o streaming terá crescido 143% em um ano, enquanto as mídias físicas cairão de 2,6 bilhões para 2,4 bilhões (queda de 7,7%).

Segundo a IHS, o preço é o maior responsável por essa mudança. Enquanto um filme por streaming custa em média US\$ 0,50, o consumo de DVDs e Blu-Rays chega a US\$ 4,70.”

No site norte-americano *TV by numbers* (2012) foram encontrados dados estatísticos sobre a infraestrutura tecnológica dos domicílios dos EUA, além de outros dados referentes à VOD. A tabela 1 apresenta um resumo dos dados de 2011, com os dados encontrados e alguns cálculos realizados a partir desses dados.

As linhas 1 e 2 mostram respectivamente o total de domicílios com TV e o número de domicílios com acesso a VOD. A partir da divisão dos domicílios com acesso a VOD pelo total de domicílios com TV, podemos observar que, em 2011, 48% dos domicílios com TV também têm acesso a VOD, conforme mostrado na linha 3 da tabela.

A linha 4 nos fornece a quantidade de horas de VOD assistidas por mês por cada domicílio com acesso a VOD, já a linha 5 nos mostra qual o percentual de conteúdo de VOD pago assistido. Multiplicando os valores dessas duas linhas, encontra-se que são assistidos 1,6 horas de conteúdo de VOD pago por mês por usuário, exposto na linha 6. Esse valor, por sua vez multiplicado pelo número de domicílios com acesso a VOD (linha 2), totaliza 88 milhões de horas de conteúdo pago de VOD assistidas por mês nos EUA (linha 7).

Considerando que um filme possui em média 1,6 horas de duração, são assistidos 55 milhões de filmes por mês e 660 milhões por ano (multiplicando pelos 12 meses do ano). Esses valores encontram-se expostos nas linhas 8 e 9 respectivamente.

VOD nos EUA em 2011		
1	Total de domicílios com TV	114.761.359
2	Domicílios com acesso a VOD	55.000.000
3	Domicílios com acesso/total de domicílios com TV	48%
4	Horas de VOD assistidas/mês	8
5	Percentual de conteúdo pago assistido	20%
6	Horas de conteúdo de VOD pago assistidas/ mês/usuário	1,6
7	Horas totais de conteúdo de VOD pago assistidas/ mês	88.000.000
8	Filmes estimados por mês	55.000.000
9	Filmes estimados por ano	660.000.000

Tabela 1 – Dados estatísticos e conclusões VOD EUA 2011

Fonte: Elaboração própria baseado no site *TV by numbers*

A tabela 2 mostra o crescimento da receita de SVOD e TVOD nos EUA. Notamos com facilidade que SVOD é a tendência atual desse mercado, e seu crescimento apresenta um volume incrivelmente alto de 10458% em 2011.

Receitas (em USD MM)			
	2010	2011	Crescimento
Receita SVOD	4,3	454	10458%
Receita TVOD	155	273	76%
Total	159	727	356%

Tabela 2 - Receitas SVOD e TVOS nos EUA em 2010 e 2011

Fonte: Adaptado dos sites <http://www.isuppli.com/media-research/news/pages/netflix-surpasses-apple-to-take-lead-in-us-online-movie-business-in-2011.aspx> e <http://www.oecd.org/internet/broadbandandtelecom/oecdbroadbandportal.htm> acessados em 17/12/2012

A tabela 3 abaixo mostra os detalhes para o cálculo do percentual de domicílios com acesso a banda larga que usa o serviço de VOD. Através de pesquisas nas operadoras, concluiu-se que é cobrado um valor médio de R\$ 7,00 (US\$ 4,70) mensais por assinatura de SVOD, conforme mostrado na linha 2. A partir do total de 454 milhões de dólares de receita no ano de 2011 (linha 1), calcula-se que este mercado possui de 64,86 milhões de assinaturas por ano (linha 3) e 5,4 milhões de usuários por mês, dividindo pelos 12 meses do ano (linha 4).

Em 2011 nos EUA, o total de domicílios com acesso a banda larga foi de 85,63 milhões, exposto na linha 5. Dividindo essa quantidade pelos 5,4 milhões de usuários de SVOD/mês, conclui-se que o percentual de pessoas com acesso à banda larga que usa o serviço de SVOD é de 6% (linha 6).

1	Receita SVOD (Milhões)	\$ 454,00
2	Preço serviço SVOD	\$ 7,00
3	Domicílios SVOD ano (em milhões)	64,86
4	Domicílios SVOD mês (em milhões)	5,40
5	Total de domicílios com acesso a banda larga (em milhões)	85,63
6	Percentual de domicílios com acesso à banda larga que usa o serviço de SVOD	6%

Tabela 3 – Percentual de domicílios norte-americanos com acesso a banda larga que usa o serviço de SVOD

Fonte: Adaptado de <http://www.oecd.org/internet/broadbandandtelecom/oecdbroadbandportal.htm> acessado em 17/12/2012

Baseado nas informações acima foi realizada uma análise semelhante para o Brasil, a fim de estimar o tamanho do mercado em usuários. A partir do caso dos EUA, como

será apresentado em seguida, e usando dados do mercado nacional, como a média do valor pago para alugar um filme por TVOD e a média do valor da assinatura do SVOD, foi possível estimar o mercado brasileiro.

É importante destacar que a escolha desse método para estimar o mercado ocorreu pela grande indisponibilidade de dados e informações sobre o consumo de VOD no Brasil e no resto do mundo, sendo necessário usar os EUA como referência apesar de ser notável a diferença entre os dois países em termos culturais, econômicos, sociais e até mesmo em nível de maturidade do mercado de VOD.

6.4. Estimativa do mercado de TVOD e SVOD no Brasil

Primeiramente, é necessário ressaltar que para a estimativa do mercado de VOD no Brasil foi preciso fazer a distinção entre SVOD e TVOD por se tratarem de modelos de negócio diferentes, e pelo fato de um usuário poder ter uma assinatura SVOD e mesmo assim alugar filmes por transação (TVOD). Ou seja, preferiu-se adotar uma projeção por desagregação setorial, estimando os diferentes setores para obter o tamanho total do mercado com sua consolidação, e também critérios quantitativos para sua realização.

Alguns dados estatísticos sobre o mercado, necessários para a realização das estimativas, foram encontrados no site da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), dentre outros sites especializados no assunto, e serão apresentados a seguir.

6.4.1. Premissas

Segundo WOILER (2010), as etapas de estudo de mercado, as quais antecedem a projeção em si, contemplam a coleta de dados e análises preliminares como descrito no item 2.1 deste trabalho. Nesse sentido, esta parte destina-se a levantar os dados que serão usados para a projeção e realizar análises iniciais como cálculo de média histórica de crescimento ou percentual quando necessário.

Assinaturas de TV paga no Brasil

A tabela 4 mostra a evolução em números de acesso de TV por assinatura no Brasil de 2009 a 2012. Considerando que houve um crescimento igual em todos os anos, calculamos a taxa de crescimento anual composta (*Compound Annual Growth Rate*, CAGR) desse período que foi de 29%. O cálculo desta média será usado para projeção futura de crescimento da quantidade de assinaturas de TV paga no Brasil.

Ano	2009	2010	2011	2012
Assinantes	7.473.476	9.768.993	12.744.025	15.966.950
CAGR	29%			

Tabela 4 - Quantidade de assinaturas de TV paga por ano

Fonte: Anatel

$$\text{CAGR} = \left[\frac{\text{Valor inicial}}{\text{Valor final}} \right]^{\frac{1}{\text{N}^\circ \text{ de anos}}} - 1$$

Figura 12 - Fórmula da CAGR

Fonte: Elaboração própria

Preço dos produtos de TVOD e SVOD

As tabelas 5 e 6 abaixo mostram os preços cobrados pelas operadoras para os serviços de TVOD e SVOD. Com os valores de cada operadora calculou-se a média aritmética, usada na estimativa do tamanho do mercado. Os dados foram buscados diretamente nos sites de cada operadora de TV por assinatura que disponibiliza o serviço.

Preço de produtos TVOD				
Operadoras	Produto	Aluguel		
		Catálogo	Lançamento	Média
Net/Embratel	Net Now	R\$ 3,90	R\$ 9,90	R\$ 7,90
Sky	Sky Online	R\$ 4,90	R\$ 6,90	R\$ 6,23
Vivo	VoD Vivo Fibra	R\$ 3,90	R\$ 9,90	R\$ 7,90
GVT	On Demand GVT	R\$ 4,90	R\$ 9,90	R\$ 8,23
Preço médio		R\$ 4,40	R\$ 9,15	R\$ 7,57

Tabela 5- Preço dos produtos de TVOD

Fonte: Site das operadoras

Preço de produtos SVOD	
Serviço	Valor Clube (mês)
Amazon	R\$ 13,50
Net Now Clube	R\$ 14,90
Netmovies	R\$ 18,90
Netflix	R\$ 14,99
Sky Online Clube	R\$ 14,90
SundayTV Clube	R\$ 19,90
Total	R\$ 16,18

Tabela 6 - Preço dos produtos de SVOD

Fonte: Site das operadoras

Acesso a Banda Larga

A tabela 7 nos mostra a quantidade de acessos de Serviços de Comunicação Multimídia¹ (SCM) por velocidade (em mega byte por segundo, Mbps) desde o primeiro trimestre de 2011 até o terceiro trimestre de 2012.

Acessos Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) por Velocidade							
Milhares	1T11	2T11	3T11	4T11	1T12	2T12	3T12
0Kbps a 512Kbps	3.214	2.978	3.205	3.194	2.492	2.372	1.962
512Kbps a 2Mbps	6.786	6.965	7.180	9.557	9.737	9.990	9.911
2Mbps a 12Mbps	3.913	4.215	4.574	4.316	4.774	5.464	6.251
12Mbps a 34Mbps	1.774	1.972	2.406	808	958	1.073	1.275
> 34Mbps	536	508	272	273	297	310	342
Total	16.222	16.638	17.637	18.148	18.258	19.209	19.742

Tabela 7 - Acessos de SCM por velocidade

Fonte: Anatel

Consideramos que a velocidade mínima para que o usuário consiga visualizar o conteúdo online por SVOD são 2 Mbps², sendo esta a velocidade contratada. Normalmente a velocidade real é menor que a contratada e conforme apresentado anteriormente, é possível acessar o conteúdo por *streaming* com velocidade de 1Mbps. Assim calculamos o percentual de acessos aptos ao uso de SVOD a partir da soma dos acessos acima e abaixo de 2Mbps. A tabela 8 mostra o resumo desses cálculos. Concluimos assim que segundo dados do segundo trimestre de 2012, 40% dos acessos

¹ Os serviços de comunicação de dados podem ser divididos em três grandes grupos:

- Aluguel de circuitos de dados (TDM) ou circuitos virtuais em redes de pacotes (ATM, FR ou X.25) para uso de outras operadoras ou redes corporativas.
- Serviços de redes de dados para o mercado corporativo.
- Circuito para acesso a internet, como o ADSL oferecido pelas operadoras de telefonia fixa, pelas operadoras de TV a Cabo ou com acesso através de rádio (wireless).

Fonte: www.teleco.com.br

² Fonte: Ibope/Net Ratings

possuíam a velocidade mínima para a visualização do conteúdo online, dado que será usado na estimativa do tamanho do mercado.

	Qtd (2T12)	%
< 2MBPS	11.873	60%
> 2MBPS	7.868	40%
Total	19.741	100%

Tabela 8 - Percentual de acessos aptos a utilizar SVOD

Fonte: Elaboração Própria

A partir do número de acessos de banda larga no Brasil de 2008 até o terceiro trimestre de 2012, calculou-se a taxa de crescimento anual composta (CAGR) desta tecnologia, que é de 16,7% ao ano.

Banda Larga no Brasil					
Milhares	2008	2009	2010	2011	3T12
Oi	3.822	4.211	4.354	4.936	5.556
Net	2.217	2.882	3.524	4.193	5.119
Telefônica/Vivo	2.555	2.636	3.317	3.631	3.754
GVT	455	669	1.095	1.663	2.062
CTBC	213	203	239	276	318
Embratel	-	-	-	426	267
Outras	748	779	1.270	1.226	
Total	10.010	11.380	13.799	16.342	18.591
Crescimento		14%	21%	18%	14%

CAGR	16,74% a.a.
-------------	--------------------

Tabela 9 - Acessos Banda Larga no Brasil

Fonte: www.teleco.com.br

Mercado de Filmes Nacionais

O mercado de filme nacional já foi amplamente discutido no item 6.2. deste trabalho. É importante neste momento, calcular a média do Market Share de filmes nacionais, baseado na bilheteria de cinema, para o cálculo do tamanho do mercado de VOD de filmes nacionais para a Produtora X.

Ano	Market share (%)
2001	9,3
2002	8
2003	21,4
2004	14,3
2005	12
2006	11
2007	11,6
2008	9,9
2009	14,2
2010	19
2011	12,6
2012	10,62
Média	12,83

Tabela 10 – Market Share de filmes nacionais

Fonte: Ancine – Informe anual 2012

6.4.2. Mercado de TVOD no Brasil

Para a estimativa do mercado de TVOD foram utilizados os dados apresentados nas premissas acima, além de proporções encontradas no caso norte-americano. Alguns outros dados foram obtidos a partir de pesquisa secundária.

Para a definição do percentual de assinantes com acesso ao serviço TVOD, foi usado um dado divulgado pela operadora de TV paga Net, que 30% de seus assinantes tinham acesso ao serviço de TVOD Net Now. Para uma estimativa mais conservadora, considerou-se também que mesmo tendo acesso a esse serviço, apenas 70% dos usuários o utilizam. Como o mercado de VOD no Brasil encontra-se num nível de maturidade bem abaixo dos EUA, considerou-se que a quantidade anual de alugueis de filmes por domicílio é de 4,2, o que representa 35% do valor norte-americano. Esses dados são do ano de 2012 e estão dispostos respectivamente nas linhas 2, 3 e 4 da tabela 10.

A partir da multiplicação dos quatro primeiras linhas da tabela, temos que no Brasil o total de alugueis de filmes em 2012 foi de 14.082.850 (linha 5). Assim, multiplicando esse valor pelo preço médio de alugueis por ano (linha 6), conclui-se que o mercado brasileiro total de TVOD em 2012 foi de R\$ 106.560.230,91 (linha 7). Visto que o market share de filmes nacionais é de 12,8%, calcula-se que o tamanho do mercado

brasileiro de TVOD para filmes nacionais foi em 2012, de R\$ 13.668.125,62. Os cálculos e fontes foram apresentados anteriormente no item 6.4.1. deste documento.

	TVOD	2012
1	Total de assinantes TV paga no Brasil (nov/2012):	15.966.950
2	Percentual de assinantes com acesso ao serviço de TVOD:	30%
3	Percentual das pessoas com condição de acesso que usa o serviço de TVOD	70%
4	Quantidade de aluguéis/domicílio com acesso (anual):	4,2
5	Total de aluguéis por ano:	14.082.850
6	Preço médio por aluguel:	R\$ 7,57
7	Mercado Brasileiro de TVOD (anual):	R\$ 106.560.230,91
8	Marketshare Filme Nacional nas bilheterias no Brasil (média 2001-2012):	12,8%
9	Mercado Brasileiro de TVOD para Filme Nacional (anual):	R\$ 13.668.125,62

Tabela 11 - Estimativas TVOD

Fonte: Elaboração própria

O crescimento deste mercado foi projetado até 2017 com base nas premissas apresentadas na tabela 11 e usando o método de projeção com uso de taxa conforme foi explicado no item 2.2.1. Considerou-se que o *market share* de filmes nacionais não vai sofrer um aumento significativo, apenas variações de acordo com a safra de filmes, entretanto a média irá manter-se igual. A quantidade de alugueis por ano foi mantida constante, entretanto foi considerado um aumento de 5% anual no percentual de assinantes com acesso ao serviço de TVOD, pois a tendência é que esse serviço se popularize. Para a projeção de crescimento do total de assinantes de TV paga no Brasil foi utilizada a média histórica, com um ajuste de 29% para 20%, pois acredita-se que esse serviço irá crescer nos próximos anos, mas não com a força apresentada nos anos anteriores. Adotamos a previsão do Banco Central para inflação em 2012 de 5,88% ao ano incidindo sobre o aumento dos preços.

Dados	Projeções	
	Premissas de Crescimento	
Total de assinantes TV paga no Brasil (nov/2012):	Média histórica ajustada	20%
Marketshare Filme Nacional nas bilheterias no Brasil (média 2001-2012):	Aumento anual fixo	0%
Percentual de assinantes com acesso ao serviço de TVOD:	Aumento anual fixo	5%
Quantidade de aluguéis ano/domicílio com acesso:	Aumento anual fixo	0%
Preço médio por aluguel:	Inflação (IPCA)	5,88%

Tabela 12 - Projeções de crescimento anual até 2017

Fonte: Elaboração própria

A tabela abaixo mostra as estimativas para o tamanho do mercado de TVOD para filme nacional, de 2013 até 2017, baseado nas projeções de crescimento da tabela 12.

TVOD	2013	2014	2015	2016	2017
Total de assinantes TV paga no Brasil (nov/2012):	19.160.340	22.992.408	27.590.890	33.109.068	39.730.881
Percentual de assinantes com acesso ao serviço de TVOD:	35%	40%	45%	50%	55%
Percentual das pessoas com condição de acesso que usa o serviço de TVOD:	75%	80%	85%	90%	95%
Quantidade de aluguéis/domicílio com acesso (anual):	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Total de aluguéis por ano:	21.124.275	30.901.796	44.324.764	62.576.138	87.189.418
Preço médio por aluguel:	R\$ 8,01	R\$ 8,48	R\$ 8,98	R\$ 9,51	R\$ 10,07
Mercado Brasileiro de TVOD (anual):	R\$ 169.238.959	R\$ 262.129.678	R\$ 398.100.601	R\$ 595.071.412	R\$ 877.885.845
Marketshare Filme Nacional nas bilheterias no Brasil (média 2001-2012):	12,8%	12,8%	12,8%	12,8%	12,8%
Mercado Brasileiro de TVOD para Filme Nacional (anual):	R\$ 21.707.717	R\$ 33.622.500	R\$ 51.063.037	R\$ 76.327.826	R\$ 112.603.491

Tabela 13 - Projeção do mercado de TVOD para filme nacional

Fonte: Elaboração própria

6.4.3. Mercado de SVOD no Brasil

Assim como a estimativa do mercado de TVOD, o mercado de SVOD no Brasil foi estimado com os dados apresentados nas premissas, baseados no mercado brasileiro e no caso dos EUA. Os dados das linhas 1 e 2 da tabela 13 foram apresentados anteriormente no item 6.4.1 desse documento. O percentual das pessoas com condição de acesso que usa o serviço de SVOD, na linha 3, foi baseado no valor calculado do caso dos Estados Unidos, de 6%. A multiplicação destas 3 primeiras linhas resultou no total estimado de usuários dos serviços SVOD, exposto na linha 4 da tabela 13.

A partir do total estimado de usuários dos serviços de SVOD e o valor médio da assinatura dos serviços SVOD (linhas 4 e 5 respectivamente), calcula-se um mercado anual de SVOD de R\$ 7.310.250,77 em 2012 (linha 6) e um mercado brasileiro de SVOD de filmes nacionais de R\$ 937.661,50 em 2012 (linha 8). Os cálculos e fontes dos dados das linhas 5 e 7 foram apresentados anteriormente no item 6.4.1. desse documento.

	SVOD	2012
1	Domicílios com Acesso à Internet Banda Larga:	18.591.000,00
2	Condição para acesso aos vídeos (Banda larga de 2Mbs):	40,5%
3	Percentual das pessoas com condição de acesso que usa o serviço de SVOD:	6%
4	Total estimado de usuários dos serviços de SVOD:	451.761,30
5	Valor médio da assinatura do serviço de SVOD (mensal):	R\$ 16,18
6	Mercado Brasileiro de SVOD (anual):	R\$ 7.310.250,77
7	Marketshare Filme Nacional nas bilheterias no Brasil (média 2001-2012):	12,8%
8	Mercado Brasileiro de SVOD para Filme Nacional (anual):	R\$ 937.661,50

Tabela 14 - Estimativas SVOD

Fonte: Elaboração própria

O crescimento deste mercado foi projetado até 2017 com base nas premissas apresentadas na tabela 14 e usando o método de projeção com uso de taxa conforme foi explicado no item 2.2.1. Considerou-se que o *market share* de filmes nacionais não vai sofrer um aumento significativo, apenas variações de acordo com a safra de filmes, entretanto a média irá manter-se igual. Para a projeção de crescimento do total de assinantes de TV paga no Brasil foi utilizada a média histórica, com um ajuste de 16% para 14%, pois acredita-se que esse serviço irá crescer nos próximos anos, mas não com a força apresentada nos anos anteriores. Foi considerado que a condição para acesso aos vídeos em VOD irá apresentar um aumento fixo de 10% ao ano, dado o investimento em tecnologia neste sentido no Brasil, impulsionado pelos eventos internacionais que o país irá receber (Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016). Considerou-se que o percentual das pessoas com condição de acesso que usa o serviço de SVOD vai aumentar 8,45% ao ano de maneira a atingir 9% em 2017. O aumento dos preços deve crescer de acordo com a inflação projetada pelo Banco Central, de 5,88% ao ano, dado de 2012.

Dados	Projeções	
	Premissas de Crescimento	
Pontos de acesso de Internet Banda Larga (domicílios):	Média histórica ajustada	14,0%
Condição para acesso aos vídeos (Banda larga de 2Mbs):	Aumento anual fixo	10%
Percentual das pessoas com condição de acesso que usa o serviço de SVOD:	Aumento anual fixo	8,45%
Valor médio da assinatura do serviço de SVOD (mensal):	Inflação (IPCA)	5,88%

Tabela 15 - Projeções de crescimento anual até 2017

Fonte: Elaboração própria

A tabela 16 mostra as estimativas para o tamanho do mercado de SVOD para filme nacional, de 2013 até 2017, baseado nas projeções de crescimento da tabela 15.

SVOD	2013	2014	2015	2016	2017
Domicílios com Acesso à Internet Banda Larga:	21.193.740	24.160.864	27.543.385	31.399.458	35.795.383
Condição para acesso aos vídeos (Banda larga de 2Mbs):	50,5%	60,5%	70,5%	80,5%	90,5%
Percentual das pessoas com condição de acesso que usa o serviço de SVOD:	6,5%	7,1%	7,7%	8,3%	9,0%
Total estimado de usuários dos serviços de SVOD:	696.416	1.031.468	1.485.978	2.097.695	2.915.534
Valor médio da assinatura do serviço de SVOD (mensal):	R\$ 17,13	R\$ 18,14	R\$ 19,21	R\$ 20,34	R\$ 21,53
Mercado Brasileiro de SVOD (anual):	R\$ 11.931.792	R\$ 18.711.418	R\$ 28.541.545	R\$ 42.660.042	R\$ 62.778.511
Marketshare Filme Nacional nas bilheterias no Brasil (média 2001-2012):	12,8%	12,8%	12,8%	12,8%	12,8%
Mercado Brasileiro de SVOD para Filme Nacional (anual):	R\$ 1.530.451	R\$ 2.400.051	R\$ 3.660.929	R\$ 5.471.861	R\$ 8.052.390

Tabela 16 - Projeções de crescimento do mercado de SVOD para filmes nacionais

Fonte: Elaboração própria

6.5. Análise dos resultados

A partir dos dados estimados, vemos que o mercado de VOD no Brasil possui um potencial alto de receitas, além disso, o aparato tecnológico no país está se modernizando, as empresas estão investindo em tecnologias nesse sentido, e cada vez mais operadoras e canais estão lançando serviços de VOD. Exemplificando, em novembro de 2012, a operadora de telefonia Claro anunciou investimento de R\$ 2,8 bilhões de reais em rede 4G e o lançamento de um serviço de VOD³ com objetivo de concorrer com a gigante Netflix e Apple TV.

Podemos concluir que, apesar de nos EUA o mercado de SVOD ser uma tendência de consumo, com um crescimento superando os 10.000% em 2011, no Brasil, de acordo com as estimativas, a plataforma de TVOD mostra um potencial de receitas mais alto, até 2017.

Mercado	2012	%	2017	%
TVOD	R\$ 106.560.230,91	94%	R\$ 638.462.432,46	96%
SVOD	R\$ 7.310.250,77	6%	R\$ 28.094.250,73	4%
Total	R\$ 113.870.481,68	100%	R\$ 666.556.683,19	100%

Tabela 17 - Estimativas de receitas TVOD x SVOD

Fonte: Elaboração Própria

Isto direciona a atuação voltada para modelos de negócio com foco TVOD, o que não exclui uma possível atuação nos serviços de SVOD.

³ <http://www.baguete.com.br/noticias/09/10/2012/claro-investe-em-4g-e-video-demand>

7. Entrada no mercado

Conforme explicado no capítulo 2.3.1 deste trabalho, é fundamental a definição dos componentes estratégicos, perguntando-se “o que, quando e onde” este produto será lançado, além da descrição de “como” a empresa irá lançar o produto. Desta maneira, nesta etapa serão feitas proposições de modelos de entrada no mercado de VOD para a Produtora X, exemplificando o tipo de serviço, plataforma, dentre outros detalhes do negócio. As proposições foram elaboradas levando em consideração a configuração dos *players* no mercado nacional e os modelos de negócio por eles adotados, conforme estudado anteriormente. Considerou-se também algumas diretrizes passadas pelo Diretor da Produtora X após a apresentação das etapas anteriores.

Definiu-se então quatro diretrizes que irão permear todos os modelos propostos neste trabalho:

1. Foco em TVOD: os modelos serão focados na plataforma transacional, pois de acordo com as estimativas de mercado realizadas, o mercado de TVOD no Brasil apresenta maior potencial de crescimento que o SVOD. Importante destacar que o mercado de SVOD também poderá ser explorado, mas não como ponto focal.
2. Divulgação da marca da Produtora X: todas as iniciativas terão um esforço em divulgar e promover a marca da Produtora X, de maneira fortalecê-la no mercado. Deve ser enfatizado o selo de qualidade divulgado pelos filmes da produtora e através de outros meios como o canal de TV aberta do Grupo ao qual ela pertence, que será denominado de Grupo X.
3. Antecipação da Janela de VOD: os modelos serão baseados na premissa que a Produtora X irá utilizar seu poder de barganha junto às distribuidoras e coprodutoras para antecipar a janela de VOD e assim tentar eliminar uma das barreiras de lucratividade desse mercado. A posição da janela de VOD logo após a saída dos cinemas é privilegiada, e garante vantagens tanto para a Produtora X quanto para os usuários cujos hábitos tendem para ter uma liberdade maior na visualização do conteúdo.
4. Divulgação TV aberta Grupo X: para potencializar a divulgação das iniciativas de VOD da Produtora X será utilizada a audiência e o poder de mídia do canal aberto do Grupo X, que possui as maiores audiências da TV aberta brasileira e

cujas produções audiovisuais de entretenimento e notícias possuem alto poder de influência e alcance da população.

O quadro abaixo resume as diretrizes que irão permear os modelos propostos.

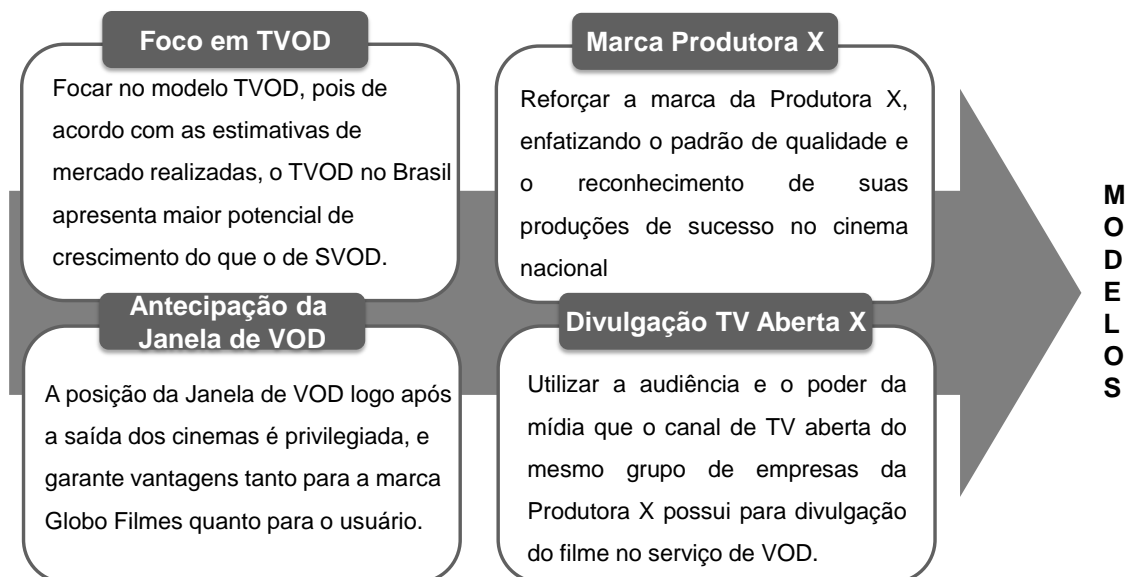


Figura 13 - Diretrizes dos Modelos de Entrada

Fonte: Elaboração Própria

7.1. Proposição de Modelos

Diante das premissas descritas foram elaborados três modelos sintetizados no quadro abaixo e que terão suas características desenvolvidas a seguir.

	Modelo 1 Operação com parceiros	Modelo 2 Operação Própria	Modelo 3 Operação com Grupo X
Plataforma	TVOD	TVOD	SVOD
Operação	Marca própria da Produtora X em Operadores de TV paga e possível expansão em varejistas online de TVOD	Portal da Produtora X com filmes disponíveis para aluguel	Em conjunto com os pacotes oferecidos pela TV aberta do Grupo X
Exibição/ Acesso	TV + Online	Online	Online

Figura 14 - Quadro síntese dos modelos propostos

Fonte: Elaboração Própria

7.1.1. Modelo 1 – Operação com parceiros

A característica principal deste modelo é atuar em conjunto com operadoras de TV paga que já possuem serviços de TVOD. Essas operadoras possuem serviços, geralmente exclusivos aos assinantes, de aluguel de filmes TVOD a partir do próprio aparelho de TV.

Neste modelo os usuários teriam acesso a um menu exclusivo da Produtora X, onde poderiam acessar todos os títulos disponíveis para locação. Os principais players desse mercado são o Net Now, Cine Sky HD e GVT On demand.



Figura 15 - Principais players de TVOD na TV paga

Fonte: Site das operadoras acessado em 14/06/2013

A foto abaixo mostra o menu do player Net Now, que será usado como exemplo para um melhor entendimento de como este serviço seria oferecido.



Figura 16 – Foto menu do player Net Now

Fonte: As autoras

A Produtora X seria incluída no menu de VOD das operadoras no mesmo nível de “Lançamentos” e “Telecine On Demand”. Assim, quando o usuário buscasse a opção “cinema” teria uma opção que o leva diretamente para o acervo da Produtora X disponível para locação. Ao selecionar um filme, este apresentará um banner em seu cartaz que mostra que o filme pertence ao selo da Produtora X. Assim, não importa qual

o caminho que o usuário faça para chegar ao filme, seja a partir do menu de lançamentos ou de gêneros disponíveis, a marca será reforçada. Para fins de ilustração, a figura abaixo mostra um cartaz de filme nacional com o banner da Produtora X.

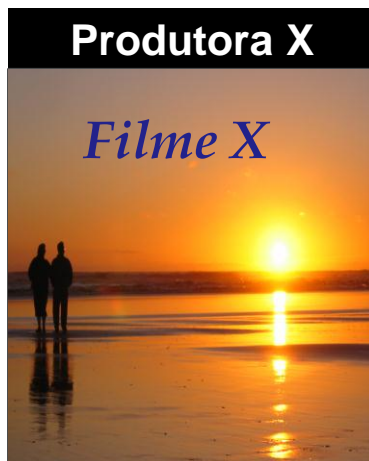


Figura 17 – Cartaz ilustrativo de filme com banner da Produtora X

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao conteúdo disponível para a locação é importante fazer uma diferenciação entre os filmes de lançamento e os que fazem parte do acervo. Isto porque será dado um tratamento diferente em relação à disponibilização e anúncio desses títulos. Os lançamentos poderão ser comercializados com todos os players. O anúncio no canal de TV aberta do Grupo X irá incentivar os espectadores a assistirem o filme, além de reforçar a marca da Produtora X.

Além disso, os anúncios realizados poderão ser utilizados como moeda de troca para a compra dos direitos de comercialização em VOD, visto que, para a viabilização do negócio, a Produtora X deverá ter posse, negociada via contrato, dos direitos de exibição neste meio. Como os anúncios no canal de TV aberta do Grupo X são caros e de alto poder de divulgação, a Produtora X poderá potencializar a divulgação da obra e em troca deter os direitos de exibição em VOD.

Os filmes de acervo serão disponibilizados nos players que trabalham com catálogo em TVOD, pois alguns, como a Sky, só trabalham com lançamentos. A disponibilização desses filmes será mais demorada devido à necessidade de negociação da comercialização com as distribuidoras e produtoras que detêm esse direito em VOD.

Como a operação será de responsabilidade das operadoras parceiras, os preços de aluguel cobrados irão seguir a política de preço estabelecida por cada operadora, que geralmente possui diversas faixas de valores que variam de acordo com a data de lançamento e a popularidade de cada filme.

Modelo de Comercialização

A discussão de modelos de comercialização e de remuneração é complexa, pois envolve a aquisição ou não da exclusividade de comercialização e o questionamento do papel das distribuidoras no modelo. Normalmente, a comercialização de um filme nos diversos meios, cinemas, *home video*, TV aberta, TV paga, dentre outros, é de posse das distribuidoras. Uma ou algumas das produtoras envolvidas pode adquirir o direito de comercialização em alguns desses meios através de investimento na obra. O lucro dessas produtoras vem da percentagem de propriedade da obra (*Equity*). No caso da Produtora X essa percentagem varia entre 5% a 15%.

A decisão de compra de direitos exclusivos de comercialização em VOD não será definida neste trabalho, pois envolve negociação com as distribuidoras e não é possível prever como estas irão reagir diante da posição da Produtora X. O que deve ser negociado é, de fato, o direito de comercialização da obra em VOD, dado o poder de barganha da Produtora X em termos de divulgação. Dessa maneira a Produtora X além de reforçar sua marca, aumenta consideravelmente sua receita por transação.

O esquema abaixo explica a divisão da receita pelos atores envolvidos em dois cenários: no cenário 1, o filme é vendido a uma operadora diretamente pela distribuidora e, no cenário 2, o filme é comercializado pela Produtora X. Para a construção dos cenários foi adotada a premissa que o filme é alugado hipoteticamente a R\$ 10,00, que a distribuidora recebe 30% de comissão sobre o aluguel do filme e que a Produtora X possui 10% de *Equity* no filme.

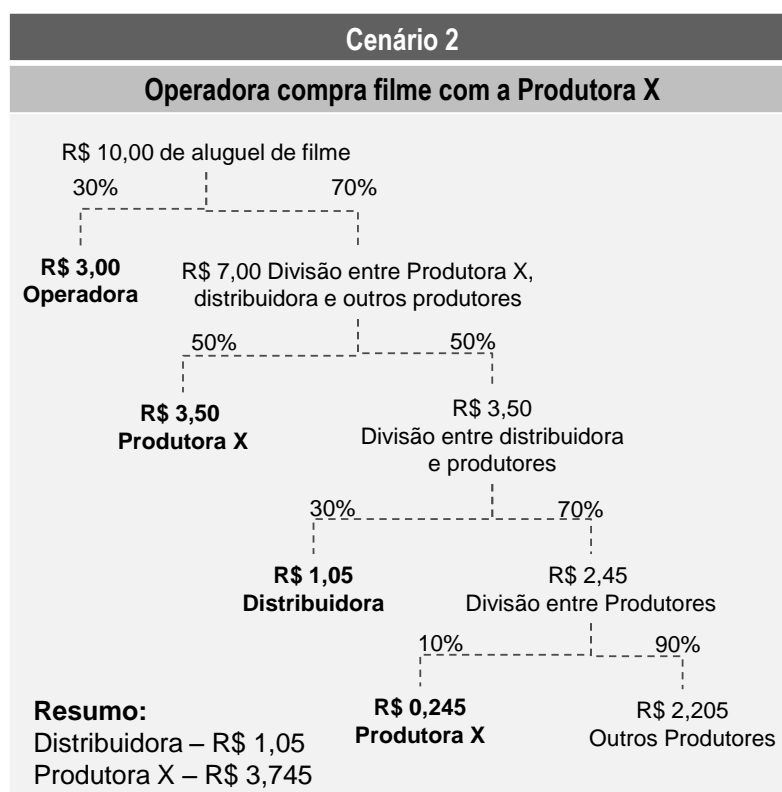
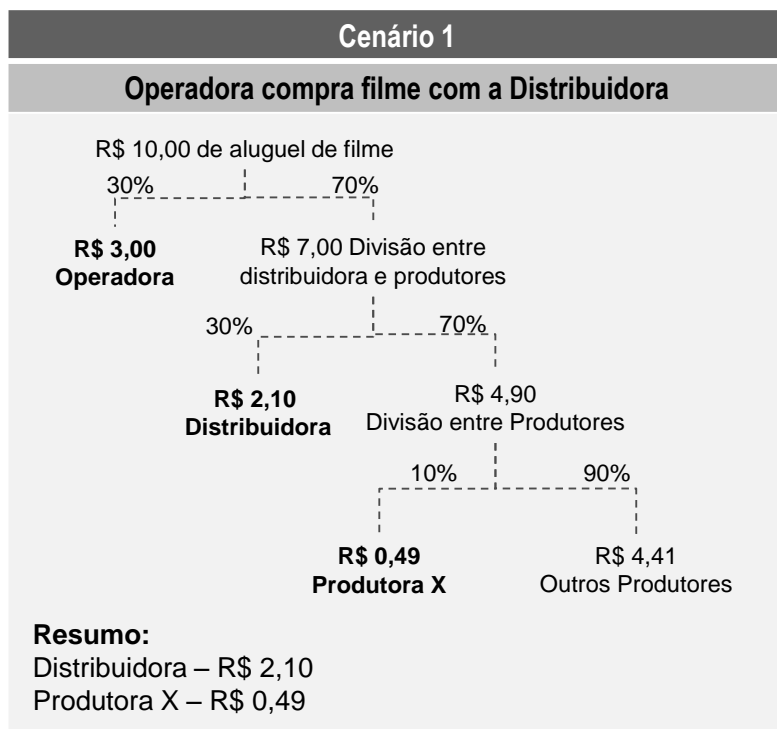


Figura 18 - Cenários de receita TVOD com Operadoras de TV paga

Fonte: Elaboração Própria

O modelo de remuneração exposto no cenário 2 é praticado atualmente no mercado por outras produtoras que também atuam no mercado de distribuição. Neste cenário a

distribuidora, apesar de não comercializar o filme, recebe comissão pelo mesmo. Isso destaca o posicionamento desse ator que, de maneira geral são subsidiárias de grandes estúdios internacionais, como Paramount, Sony Pictures, etc. Entre os cenários 1 e 2 a distribuidora perde 50% em receita por filme, ao passo que a Produtora X tem um aumento de 664%, o que é um quantidade bastante significativa.

Expansão para Varejistas Online

O modelo com operadoras de TV paga pode ser expandido para a venda TVOD em portais de aluguel e venda online. Com o foco na venda transacional, não é interessante manter um modelo de exclusividade com as operadoras, e, sim esforçar-se para que a obra esteja disponível no maior número possível de canais, para atingir o maior número possível de transações. Os maiores players de venda e aluguel de filme online são o Sunday TV (Terra), Submarino Filmes, Saraiva Online e iTunes (Apple).

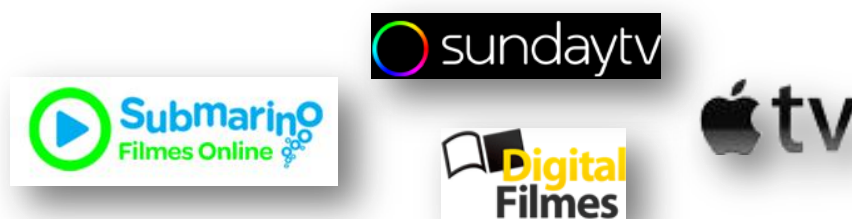


Figura 19 - Players de venda e aluguel de filmes online

Fonte: Site das operadoras

O importante é que, assim como na operação com as operadoras de TV paga, o aluguel dos filmes através desses portais reforce a marca da Produtora X a partir da inserção de banner, ou até mesmo da criação de um menu exclusivo.

7.1.2. Modelo 2 – TVOD com selo da Produtora X em loja própria

Neste modelo, assim como no anterior, a plataforma de comercialização é o TVOD, mas utilizando uma loja própria, operada pela produtora. Para a disponibilização dos filmes a Produtora X terá de criar um portal web que ofereça o serviço de aluguel, pagamento, visualização, dentre outras etapas da operação.

Este site poderá oferecer para a locação todos os filmes do acervo da Produtora X, destacando os clássicos, *blockbusters* e lançamentos. A produtora poderá estabelecer política de preço própria, baseada no mercado e de acordo com a data de lançamento, bilheteria, etc.

A divulgação no canal aberto do Grupo X irá divulgar o lançamento em VOD, reforçando ao mesmo tempo três aspectos: o filme, a marca da Produtora X e o portal *on demand* da Produtora X. Dessa maneira, sempre que um filme for lançado no portal haverá um anúncio específico.

Como a Produtora X será a detentora da operação, esta poderá negociar até 50% da receita, sendo o restante repartido com a distribuidora e outras produtoras. Este trabalho não se dedicará a fazer uma proposta de política de preços cobrados assim como a estimativa de número de transações na loja, esta seria uma possibilidade de estudos futuros, como em uma etapa de *valuation*.

7.1.3. Modelo 3 – SVOD em loja própria da Produtora X

O modelo 3 consiste em uma loja, operada pela Produtora X, disponibilizando tanto lançamentos como filmes de acervo no modelo de assinaturas. O serviço de assinatura se daria em conjunto com o canal aberto do Grupo X que incluiria também os conteúdos do canal, como telenovelas, noticiários, programas humorísticos, entre outros. A marca da Produtora X entraria em destaque no portal *On demand* do Grupo X que direcionaria o usuário para o portal da Produtora X. O que justifica o fato do serviço ser oferecido necessariamente em conjunto com o Grupo X é que, apesar das obras da Produtora X serem líderes de *market share* em termos de faturamento e bilheteria, os filmes nacionais não possuem participação suficiente para sustentar um serviço de assinaturas. Já um pacote em conjunto com o Grupo X seria interessante para atrair o público e uma forma de fortalecimento da marca como um todo.

7.2. Análise dos Modelos

Os modelos propostos podem ser comparados segundo diversos critérios como o impacto na divulgação da marca, o impacto sobre receitas e a mudança na infraestrutura atual da produtora.

Neste sentido, observamos que o modelo 1 é a opção de menor esforço em termos de infraestrutura técnica, uma vez que a operação será terceirizada com os parceiros.

Outro ponto positivo da operação com os parceiros é o fato da Produtora X se beneficiar da penetração de mercado dessas operadoras para obtenção de mais transações, visto que esses usuários já acessam as suas respectivas plataformas de VOD. Nos outros modelos, em contrapartida, a Produtora X terá um esforço de divulgação para o acesso dos usuários.

Apesar da ausência de esforço com infraestrutura, no modelo 1 a Produtora X terá de cumprir o papel de distribuidora e esforçar-se comercialmente para distribuir as obras nas operadoras parceiras. Além disso, isso vai gerar um desgaste de concorrência com a distribuidora e com o principal concorrente, o Telecine. Em termos de receitas, este modelo é o que ocorre uma divisão maior das receitas, pois 30% do valor bruto é retido pela operadora, diferente dos outros modelos em que a operação é própria, logo não é realizada nenhuma divisão inicial de receita.

O modelo 2 por sua vez vai resultar em um impacto maior sobre a marca da Produtora X, visto que esta será exposta em um serviço próprio de VOD. Neste modelo a Produtora X possuirá maior controle sobre a operação, entretanto, é a opção que causará o maior impacto em sua estrutura interna, visto que será necessário mobilizar recursos humanos e tecnológicos para prover o serviço. As receitas nesse tipo de operação poderão ser maximizadas por não envolver gastos de distribuição. Além disso, os filmes podem ficar disponíveis constantemente na plataforma de VOD, atraindo usuários, fato que pode não acontecer na operação com parceiros, pois esta decisão está sujeita à aprovação de terceiros. Ao ser a dona da operação, a produtora X pode beneficiar-se de todas as estatísticas geradas com as ações dos clientes, como, por exemplo, obter informações sobre preferências dos consumidores e assim direcionar suas produções futuras. Um ponto negativo seria a baixa capilaridade de distribuição deste serviço, pois os usuários teriam que estar dispostos a acessar espontaneamente a plataforma da Produtora X para assistir ao conteúdo desejado.

O modelo 3 tem como vantagem todos os benefícios de gerir uma operação própria, assim como no modelo 2. Ainda assim, esta opção apresenta um impacto um pouco menor para marca, visto que neste modelo a operação será realizada em conjunto com o Grupo X, o que ofusca de certa maneira a marca da Produtora X. Como este modelo só faz sentido com a disponibilização de toda ou grande parte do acervo, observamos como ponto negativo a demora em obter os direitos de comercialização de todos os filmes do acervo, pois isso terá de ser negociado com as respectivas distribuidoras e coprodutoras.

Além disso, a dependência do Grupo X pode ser maléfica para a Produtora X, visto que esta perde autonomia nas decisões relacionadas ao negócio. Em relação a isto existe também a dificuldade de precificação dos filmes e de elaboração de um modelo de remuneração interna, entre o Grupo e a Produtora X, o que pode resultar em uma receita menor para a Produtora X.

A figura 19 apresenta um resumo dos pontos positivos e negativos de cada modelo.

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Pontos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização da operação do serviço – eliminação de esforços e gastos com infraestrutura • Uso da penetração de mercado da Operadora parceira para obtenção de mais transações 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto maior sobre a marca da Produtora X • Maior controle sobre a operação • Aumento das receitas da Produtora X, pois a receita de operação não será dividida com a distribuidora • Todos os filmes podem ficar disponíveis constantemente na plataforma • Monitoria das preferências dos consumidores através da utilização da plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> • Os filmes podem ficar disponíveis constantemente na plataforma • Monitoramento das ações dos assinantes através da plataforma possibilita gerar conteúdo de acordo com a preferência do público
Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão das receitas com as Operadoras • Esforço de distribuição da Produtora X • Concorrência com o principal rival Telecine • Concorrência com as distribuidoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior impacto sobre a estrutura atual da Produtora X por administrar a operação • Menor capilaridade de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora para obter os direitos de todos os filmes do acervo • Dificuldade de precificar os filmes • Dependência de áreas do Grupo X • Menor receita para a Produtora X • Menor exposição da marca da Produtora X

Figura 20 - Quadro resumo dos modelos com pontos positivos e negativos

Fonte: Elaboração própria

7.3. Proposição de Entrada

Podemos concluir com pontos levantados que o modelo 1 é o mais adequado para a entrada imediata no mercado, sendo o mais viável e importante no curto prazo. Como os demais modelos também oferecem oportunidades de receita, no futuro podem ser implantados conforme o resultado das negociações.

Em relação à implantação dos outros modelos é importante destacar é que estes podem coexistir, ou seja, a Produtora X pode atuar ao mesmo tempo nos modelos 1, 2 e 3, porém, eles exigem tempo diferente para ser implantado, com o modelo 1 tendo um

grande vantagem sobre os demais. Visto que um dos pilares é o foco em TVOD, logo não teria sentido limitar sua atuação pois o objetivo é maximizar o número de clientes atingidos. A grande questão em relação ao lançamento de uma marca VOD da Produtora X são os direitos contratuais de comercialização das obras. Outro ponto importante a ser levantado é a reação das distribuidoras, coprodutoras e até mesmo demais players do mercado que podem ter muita influência nessa decisão, facilitando ou impossibilitando a implantação de um ou mais modelos.

Para a implantação imediata do modelo 1, a primeira ação a ser tomada seria a negociação e inclusão de uma cláusula nos contratos dos próximos filmes a serem lançados que permita a Produtora X comercializar a obra em VOD. Com esta cláusula será possível disponibilizar os próximos lançamentos através do modelo 1, que consiste em um menu exclusivo da Produtora X em operadoras de TV paga. Este passo inicial seria mais de negociação.

A partir disso, o modelo 1 poderia ser expandido para a disponibilização dos lançamentos em varejistas online. O lançamento nas operadoras e nos varejistas online pode ser dado em conjunto, entretanto o lançamento na TV paga confere mais visibilidade à marca, pois os players de VOD nesta modalidade possuem mais força e maior penetração no mercado. Sendo assim é interessante que o lançamento aconteça primeiro nas operadoras de TV paga e depois ocorra uma expansão aos varejistas online.

Em paralelo a isso, duas frentes de negociação têm de ser iniciadas. A primeira seria a negociação de comercialização do acervo em VOD. Essa negociação é essencial pois ela possibilita o lançamento do modelo 2 e do modelo 3, visto que o modelo de negócio de ambos, ou seja, a criação de uma operação própria, só faz sentido com a disponibilização de uma quantidade mínima de filmes, necessitando portanto da inclusão do acervo de filmes.

A outra frente de negociação e análise, com certeza mais complexa, é a exclusividade em VOD. Conforme explicitado anteriormente, este trabalho não se propõe a discutir a viabilidade da exclusividade de comercialização em VOD, pois questiona o papel das distribuidoras e este cenário encontra-se em desenvolvimento. Entretanto, a Produtora X deve avaliar as movimentações do mercado, as possibilidades de aumento de receita e, se necessário, negociar com os envolvidos a exclusividade de comercialização em

VOD. Com a exclusividade, a Produtora X teria controle de todas as transações em VOD e, a partir daí, poderia lançar os modelos 1, 2 e 3 com exclusividade.

A figura 20 resume de maneira esquemática a estratégia de entrada da Produtora X no mercado VOD.

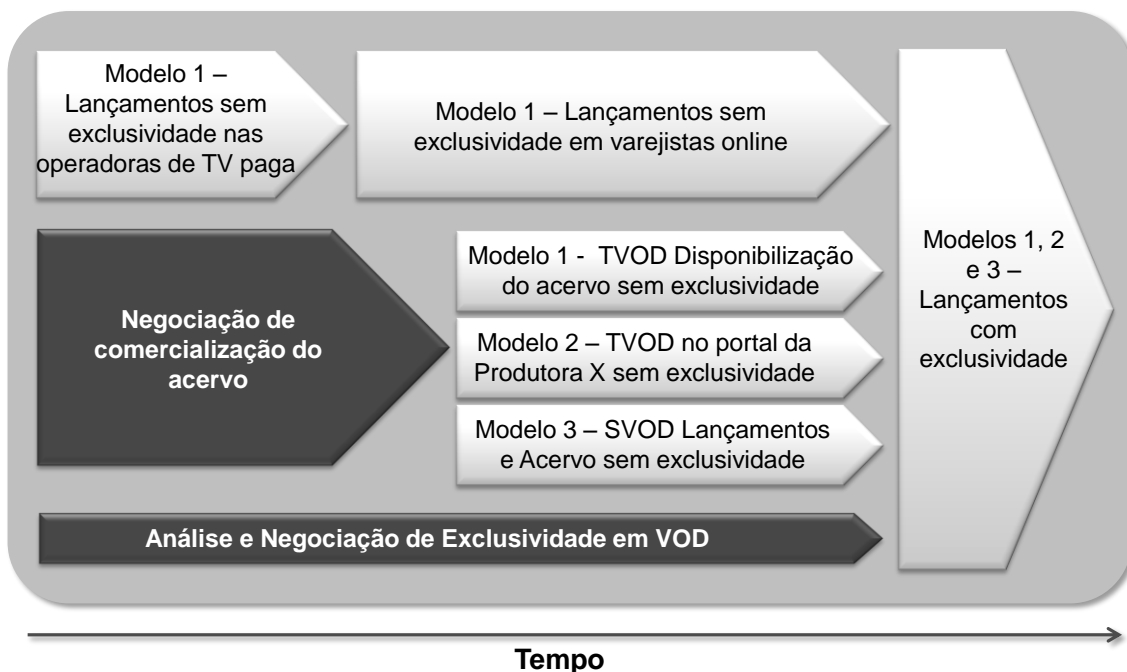


Figura 21 - Resumo da proposição de entrada para Produtora X

Fonte: Elaboração própria

8. Considerações Finais

Ao analisar os resultados encontrados da pesquisa e estimação de VOD, percebe-se que é um mercado ainda iniciante no Brasil e com muito espaço para crescer. Além disso, deve se tornar cada vez mais importante com a difusão da Internet e popularização de smartphones e tablets nos próximos anos em detrimento do modelo anterior de locadoras de vídeos. Um exemplo claro disso é o que está acontecendo nos EUA onde ocorreu um aumento do uso de VOD, resultando em uma receita 356% maior em 2011 que em 2010, enquanto a Blockbuster, uma grande rede de locadoras, pediu falência em 2010 depois de quase 25 anos de atuação.

No entanto, sabe-se que ainda há algumas barreiras para o desenvolvimento desse serviço como a baixa qualidade da Internet e o pouco conteúdo disponível para *streaming*. Essa realidade deve mudar nos próximos anos com a melhoria de infraestrutura de telecomunicação para os eventos que vão ocorrer e a competição entre as ofertantes desses serviços.

Nesse sentido, é importante que as empresas de mídia estejam atentas às mudanças no mercado e no comportamento de seus consumidores para que possam acompanhar as tendências e assegurar seu bom desempenho nos próximos anos. Analisando a evolução do mercado no mundo e no Brasil e as projeções futuras de crescimento, percebe-se que há uma grande oportunidade para os players envolvidos.

No caso da Produtora X, notamos que seu acervo tem potencial para exploração no mercado nacional sendo o maior em termos de bilheteria e público, representando grande parte do cinema brasileiro. Isso aliado às mudanças no mercado torna a sua entrada uma estratégia importante para não perder espaço visto que seus filmes já estão sendo explorados por diversos players. Então, ela está perdendo a chance ter maior receita e exposição da marca.

Sendo assim, o modelo de negócio proposto engloba uma mescla de diversos modelos de modo a maximizar a receita com exploração dos filmes em VOD. Contudo, há limitações no estudo uma vez que não foi realizada uma análise de viabilidade econômica, que precisaria de dados específicos de custo e projeção de receita não disponíveis. Além disso, o sucesso da entrada da Produtora X depende fortemente da negociação dos contratos com as distribuidoras, sendo difícil prever o desfecho disso.

Uma proposta de continuação desse estudo seria trabalhar junto à Produtora X e as distribuidoras para verificar as possibilidades do arranjo do contrato e a partir disso, com as restrições estabelecidas, realizar uma análise de viabilidade econômica com dados mais confiáveis e determinar o modelo de entrada mais adequado.

Referências Bibliográficas

ANATEL. **Plano Geral de Atualização da Regulamentação das Telecomunicações no Brasil** (PGR). Agência Nacional de Telecomunicações, 2008.

CHANDLER J. A. **Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge Mass.: MIT Press, 1962.

FILIPE, C. **ZON Facing New Challenges in the Home Entertainment Market. Tese de Mestrado**, Universidade Católica Portuguesa, 2012.

GHEMAWAT P. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

IBGE. **Censo 2010**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011.

KPMG Risk Advisory, **Mídia e Entretenimento no Brasil - Um mercado em constante transformação, com ameaças e oportunidades**. KPMG, 2009.

MORSCHETT D. *et al.* **Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?** Journal of International Management 16, 2010.

OECD. **OECD Broadband Portal**. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2013

PORTER M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RODRIGUES C. C. *et al.* **Análise estratégica da entrada da CVRD no e-bussiness: o caso multistrata**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002.

RODRÍGUEZ-PINTO J. *et al.* **Order, positioning, scope and outcomes of Market entry**. ScienceDirect, Industrial Marketing Management 37, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J. & PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WOILER *et al.* **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 2ª Edição, 2010.

Acessado em novembro de 2012:

<http://www.ibge.gov.br>

<http://www.anatel.gov.br/>

<http://www.telaviva.com.br/13/06/2011/vod-fatura-mais-de-us-3-bilhoes-na-europa-e-na-america-do-norte/pt/227722/news.aspx>

<http://www.isuppli.com/media-research/news/pages/netflix-surpasses-apple-to-take-lead-in-us-online-movie-business-in-2011.aspx>

http://usatoday30.usatoday.com/money/media/2010-09-23-blockbuster23_ST_N.htm

<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/filmes-online-devem-superar-dvds-nos-eua/>

<http://www.vcfaz.tv/viewtopic.php?t=157870>

<http://www.circuitomt.com.br/editorias/entretenimento/17728-hbo-e-telecine-disponibilizam-conteudo-dos-canais-pela-internet.html>

<http://www.baguete.com.br/noticias/09/10/2012/claro-investe-em-4g-e-video-demand>

<http://www.teleco.com.br>

http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/nielsen-estimates-number-of-u-s-television-homes-to-be-114-7-million/

<http://tvbythenumbers.zap2it.com/2012/04/19/video-on-demand-viewing-growing-still-tiny-compared-to-overall-tv-viewing/129876/>

<http://www.oecd.org/internet/broadbandandtelecom/oecdbroadbandportal.htm>

<http://www.netcombo.com.br>

<http://www.gvt.com.br>

<http://www.sky.com.br>

http://www.abcdmaior.com.br/noticia_exibir.php?noticia=43894

<http://clockblogger.blogspot.com.br/2010/09/vide-locadoras-um-negocio-fadado-ao-fim.html>

<http://www.filmeb.com.br>