

**A adaptação do Grupo Globo ao negócio do streaming: O caso Globoplay**  
**The adaptation of the Globo Group to the streaming business: The Globoplay case**  
**La adaptación del Grupo Globo al negocio del streaming: El caso Globoplay**

Recebido: 21/11/2021 | Revisado: 01/11/2021 | Aceito: 06/11/2021 | Publicado: 12/11/2021

**Hélio Veiga do Amaral**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4937-1200>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: [helioveiga@id.uff.br](mailto:helioveiga@id.uff.br)

**João Guilherme Duarte Pereira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6976-033X>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: [duartejoao@id.uff.br](mailto:duartejoao@id.uff.br)

**Marco Antônio Conejero**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9008-3473>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: [marcoac@id.uff.br](mailto:marcoac@id.uff.br)

**Resumo**

O presente estudo de caso visa apresentar a transformação do setor de entretenimento audiovisual e a adaptação do maior conglomerado de mídia e comunicação da América Latina, o Grupo Globo, às mudanças de hábito dos consumidores. Com o objetivo de ampliar sua competitividade e se adequar ao novo cenário que se apresenta, o grupo lançou sua plataforma de *streaming*, Globoplay, que além de ampliar seus produtos, inova em sua diversidade de conteúdo. Desse modo, o objetivo do estudo é propiciar a discussão e aprendizado de conceitos importantes dentro das áreas de administração e contabilidade, além de ampliar a visão para a análise das mudanças tecnológicas, que se apresentam cada vez mais céleres. Por meio de pesquisa em bases de dados secundários, este caso apresenta a empresa, seu novo produto, o setor no qual ela se insere e seus principais concorrentes. Disponibiliza ainda um embasamento teórico para a aplicação

das questões apresentadas, contribuindo para o aprendizado prático da teoria demonstrada, além do fomento da prática gerencial.

**Palavras-chave:** *Streaming*; Entretenimento; Entretenimento Digital; Globoplay; Plataforma Digital.

### **Abstract**

This case study intends to show the transformation of the audiovisual entertainment division and the evolution of the largest media and communication conglomerate in Latin America, Grupo Globo, into innovations of consumer habits. Attempting to increase its competitiveness and adapt to the new scenario that manifests nowadays, the group launched its streaming platform, Globoplay, which, in addition to expanding its products, innovates in its content diversity. Therefore, the study objective is to supply a discussion and knowledge about main concepts in administration and accounting areas, along with expanding the understanding about the analysis of technological advances, which are sharply fast. Through research in secondary databases, this case presents the company, its new product, the sector in which it operates, and its main competitors. It also provides a theoretical basis for the issues' application presented, contributing to the practical learning of the theory demonstrated, in addition to fostering managerial practice.

**Keywords:** Streaming; Entertainment; Digital Entertainment; Globoplay; Digital Platform.

### **Resumen**

Este caso de estudio pretende mostrar la transformación de la división de entretenimiento audiovisual y la evolución del conglomerado de medios y comunicación más grande de América Latina, Grupo Globo, en innovaciones de hábitos de consumo. Intentando incrementar su competitividad y adaptarse al nuevo escenario que se manifiesta en la actualidad, el grupo lanzó su plataforma de streaming, Globoplay, que además de expandir sus productos, innova en su diversidad de contenidos. Por tanto, el objetivo del estudio es aportar una discusión y conocimiento sobre los principales conceptos en las áreas de administración y contabilidad, así como ampliar la comprensión sobre el análisis de los avances tecnológicos, los cuales son de

una gran rapidez. A través de la investigación en bases de datos secundarias, este caso presenta la empresa, su nuevo producto, el sector en el que opera y sus principales competidores. También proporciona una base teórica para la aplicación de los temas presentados, contribuyendo al aprendizaje práctico de la teoría demostrada, además de fomentar la práctica gerencial.

**Palabras Clave:** Streaming; Entretenimiento; Entretenimiento digital; Globoplay; Plataforma digital.

## Introdução

O Grupo Globo é o maior conglomerado de mídia e comunicação de toda a América Latina. Seu conteúdo nas áreas de jornalismo, esporte e entretenimento atinge, de acordo com os arquivos disponíveis no Wayback Machine (2015), cerca de 99,6% dos brasileiros e a programação de seus canais lineares atinge quase a metade da população do país diariamente.

O conglomerado possui diversos produtos nas mais variadas mídias, tais como radiofusão, mídia digital, mídia impressa, internet, indústria fonográfica, cinema e telecomunicações. No entanto, seus principais conteúdos estão presentes nas TVs aberta e fechada, que vêm perdendo espaço, principalmente entre os mais jovens, para os serviços sob demanda, como Netflix, Amazon Prime, HBO MAX, Disney+ e Apple TV, que estão em plena ascensão nos últimos anos, com destaque para o crescimento em 2020, chegando a um número 26% maior, como atestado em matéria da Forbes Money (2020), devido ao contexto da pandemia e a necessidade de isolamento social.

Em meados de 2015, o Grupo percebeu a necessidade de inovar e competir com esses serviços. O conglomerado então começou a idealização de seu serviço sob demanda e desenvolveu sua própria plataforma, Globoplay, que assimila todo seu conteúdo (GRUPO GLOBO, 2021). Conteúdo este que abrange desde telejornais e telenovelas na televisão aberta a programação infantil, humorística e esportiva na televisão fechada. Além disso, a plataforma não disponibiliza apenas conteúdo próprio, possuindo em seu acervo filmes e séries internacionais, visando os mais diversos públicos e ampliando dessa forma a gama de assinantes.

Desde então, a Globoplay vem enfrentando uma forte concorrência, tanto pela entrada de novos competidores no mercado quanto pela inovação e diversificação dos concorrentes antigos. Devido ao desenvolvimento e solidificação do *streaming*, são demandadas diversas estratégias dos competidores, para que se sustentem diante de tanto dinamismo e incerteza.

### **Background da empresa**

Visando novos desafios na forma de se comunicar, em dezembro de 1944 foi inaugurada a Rádio Globo, também sediada no Rio de Janeiro. Já em julho de 1957, o então presidente Juscelino Kubitschek aprovou a concessão de uma estação de televisão à Rádio Globo e em 26 de abril de 1965 foi inaugurada a TV Globo (GRUPO GLOBO, 2021).

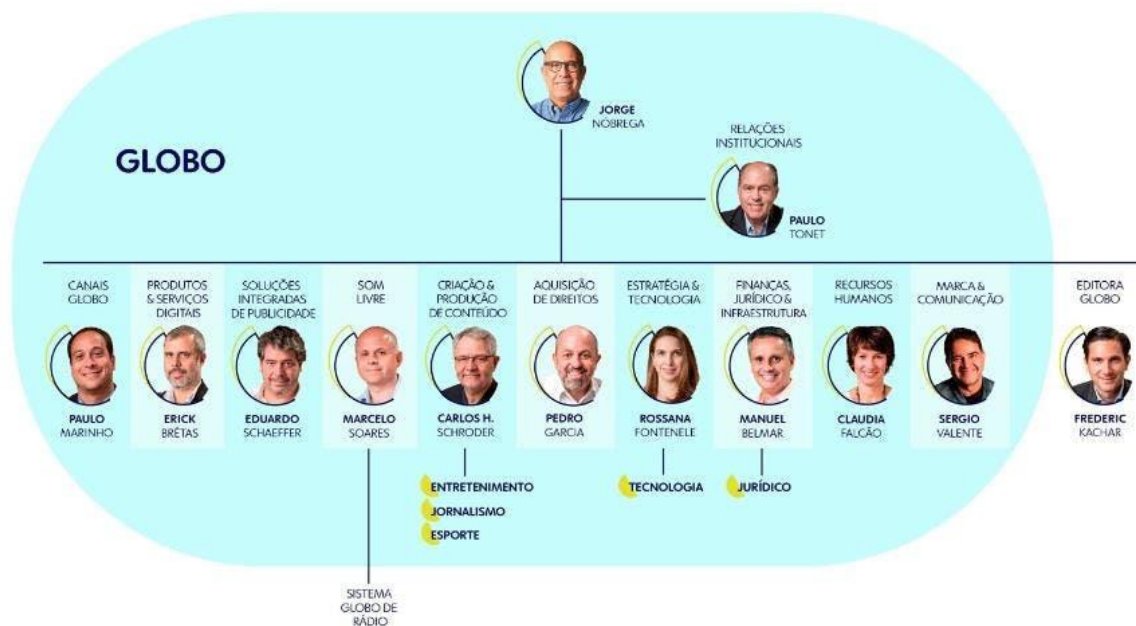
A Globo ao longo dos anos vem criando e adquirindo novas formas de se comunicar através de seus canais exclusivos para públicos específicos, como o GloboNews, focado em noticiários 24 horas por dia. Visando ampliar ainda mais seus meios de comunicação, em março de 2000, o Grupo Globo lançou o Globo.com, portal do grupo na internet. O portal hospeda mais de 700 sites das empresas Globo e afiliadas, sendo direcionado para notícias, esportes, entretenimento, tecnologia e vídeos (GRUPO GLOBO, 2021).

No dia 3 de novembro de 2015, conforme é contado em seu site, a Globo lançou o que viria a se tornar o líder nacional de *streaming*, a Globoplay. Contando com 30 milhões de usuários (GUIMARÃES, 2020) e mais de 70 mil conteúdos disponíveis (FELTRIN, 2020), a plataforma vem crescendo e se estabelecendo dentro de um Mercado em ascensão e cada vez mais competitivo.

O Grupo Globo sofreu muitas mudanças em sua estrutura organizacional nesses últimos anos como resultado de uma estratégia de transformação digital, iniciada em 2018, através do programa Uma Só Globo. Essa estratégia associou a TV Globo, Globosat, Som Livre, Globo.com, DGC Corp e a Globoplay em uma única empresa com o nome Globo, de acordo com Thiago Silva (2021) em matéria para O Canal. A fusão, ocorrida em 2019, mexeu no organograma da empresa, reformulando-o como mostrado na *figura 1*. Essa nova estrutura mostra que a Globo continuará apostando em conteúdo

como um diferencial da sua estratégia competitiva, com destaque para a associação dos produtos digitais em uma só área.

**Figura 1** - Organograma do Grupo Globo



Fonte: Grupo Globo (2019).

## Objetivos da Organização

O Grupo Globo tem o propósito bem definido de atingir e cativar o público brasileiro com produções de qualidade e a criação de uma identidade na qual os brasileiros podem confiar e enxergar na empresa uma fonte confiável de informações e entretenimento. Baseado nessa dinâmica, o Grupo Globo busca atualizar seu modo de transmitir seus conteúdos, inovando com um forte investimento em sua plataforma digital de *streaming* Globoplay.

Como dito por Ana Carolina Lima, Head de Conteúdo do Globoplay, a plataforma de *streaming* do Grupo Globo fala, prioritariamente, com o público brasileiro e pretende ter um catálogo de filmes nacionais. Segundo a executiva, o Grupo Globo realizou pesquisas e constatou que existia uma demanda por conteúdos nacionais (GUIMARÃES, 2020).

Existe também um interesse do Grupo Globo em ter um catálogo rico e variado de conteúdos internacionais, firmando acordos com grandes estúdios, mas também com empresas menores, europeias e de outros lugares do mundo. Segundo a Globo (2021), está mais que provado que o *streaming* por assinatura traz a possibilidade de fugir dos padrões típicos do cinema americano – seus cortes, roteiros, linguagem, etc.

Portanto, conclui-se que o objetivo do Grupo Globo no investimento dessa nova plataforma de entretenimento digital é trazer todo o conteúdo já fortemente consolidado no país, como novelas e séries produzidas pela emissora, assim como a transmissão dos canais fechados pertencentes ao grupo, mas por outro lado desenvolver conteúdos novos e exclusivos da plataforma e oferecer a possibilidade do seu público escolher como e onde montar sua própria programação, através da sua plataforma.

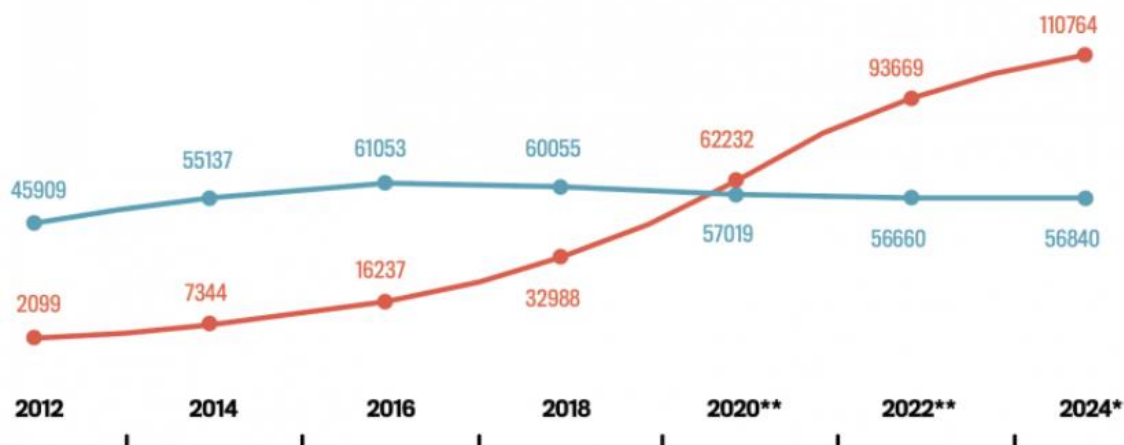
### **Descrição detalhada do contexto e do problema**

#### **Segmento Televisivo Tradicional**

A TV aberta vem dando sinais bem negativos ao longo dos últimos anos, perdendo quase metade de seu público nos últimos 20 anos. Olhando exclusivamente os números da Globo, desde o ano 2001 sua audiência encolheu 1/3 de seu valor (FELTRIN, 2021). Por outro lado, os serviços de *streaming* na América Latina obtiveram um crescimento de 1.472% no número de assinantes entre os anos 2012 e 2018, como demonstrado na figura 2, evidenciando-se, portanto, como um setor em plena ascensão. Em comparação, pode-se verificar uma queda nos números de

### Assinaturas de streaming e TV paga na América Latina (em milhares)

Em 2020, as plataformas de streaming devem superar os serviços tradicionais de TV paga no número total de assinaturas na América Latina



\*Os serviços over-the-top (OTT) transmitem mídia diretamente aos telespectadores pela internet, sem depender de TV a cabo, por redes ou TV via satélite.

\*\*Projeções

— Streaming (OTT\*)  
— TV Paga

assinaturas na TV paga em 2018, com uma projeção de queda constante para os anos seguintes.

**Figura 2** - Assinaturas de *Streaming* e TV paga na América Latina (em milhares)

Fonte: Latin America Business Stories (2020).

Para se entender este declínio da TV ao longo dos anos, é preciso compreender os índices de audiência: pontos de ibope e a participação no universo de TVs ligadas ou *market share*<sup>1</sup>.

Os pontos de ibope é um índice em que o valor se diferencia em cada região do país, levando em consideração a densidade demográfica daquela região. Quanto maior for a pontuação do ibope, maior será a audiência naquele instante para o canal transmitido. A Kantar Ibope Media, empresa que faz a medição do público das TVs abertas e pagas, atualizou em 2017 o valor de cada ponto de audiência. Pode-se usar como exemplos, o Painel Nacional de Televisão (PNT), em que cada ponto de ibope equivale a 245,7 mil residências, ou cerca de 688,2 mil telespectadores, e o índice na Grande São Paulo, onde cada ponto equivale a 70,5 mil residências equivalendo a 199,3 mil telespectadores (FELTRIN, 2016).

Por outro lado, o *market share* é a participação que uma emissora de televisão tem em todo montante de aparelhos de televisão ligados dentro da região analisada. Se uma emissora tem 40% de *market share* em determinada região ou na média nacional do país, significa que 40 em cada 100 aparelhos de televisão nesta região estão sintonizados na emissora em questão (FELTRIN, 2021).

Para efeito de compreensão, a partir dos dados da *Tabela 1*, as emissoras RedeTV e Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) foram os canais que mais perderam audiência em termos de *market share* nos últimos 20 anos. Mesmo usando o índice de pontos do ibope, a Rede Globo apresenta uma queda em sua média de pontuação nas 24 horas do dia em rede nacional. Em 2001, a média era de 20,5 pontos, enquanto em 2021 passou a ser de 15,3 pontos.

**Tabela 1** - Percentual aproximado da queda de audiência de algumas emissoras de TV aberta nos últimos 20 anos

RedeTV	-57%
SBT	-52%
Rede Globo	-25%

Fonte: Feltrin (2021).

<sup>1</sup> A quantidade absoluta e relativa de mercado detida por uma organização.



Mas por quais razões a TV aberta vê seu público perdendo o interesse nela ao longo dos últimos anos? Existe uma cultura de evolução das mídias de comunicação desde o jornal de papel até o advento da internet nos dias hoje, e a substituição pela modalidade de exibição mais recente é um processo natural. O jovem telespectador é introduzido nesses meios de comunicação avançados desde muito cedo. O acesso à internet e todo seu conteúdo cada vez mais dinâmico e simples, de forma remota e acesso ilimitado em qualquer horário ou local, vem quebrando um paradigma das grades fechadas escolhidas pelas emissoras de TV aberta tradicional.

Os serviços de *streaming* são a grande preferência do público jovem, conteúdo sob demanda, onde eles mesmo escolhem qual conteúdo vão consumir a qualquer hora. Existem conteúdos que a TV aberta ainda consegue manter um certo destaque, como algum evento esportivo importante ou um reality show, contudo, mesmo sendo conteúdo da TV aberta, os mesmos programas são impulsionados fortemente por plataformas digitais para um contato direto com o público.

Portanto, há um fenômeno de migração para os serviços sob demanda, deixando de lado a programação tradicional apresentada pelas TVs aberta e fechada. A revolução da forma de se consumir conteúdo audiovisual está adequada a nossa sociedade líquido-moderna, conforme Bauman (2001), sociólogo e filósofo polonês, onde há uma mudança rápida e imprevisível, tornando o serviço sob demanda cada vez mais vantajoso em relação ao serviço engessado vigente, que logo estará ultrapassado.

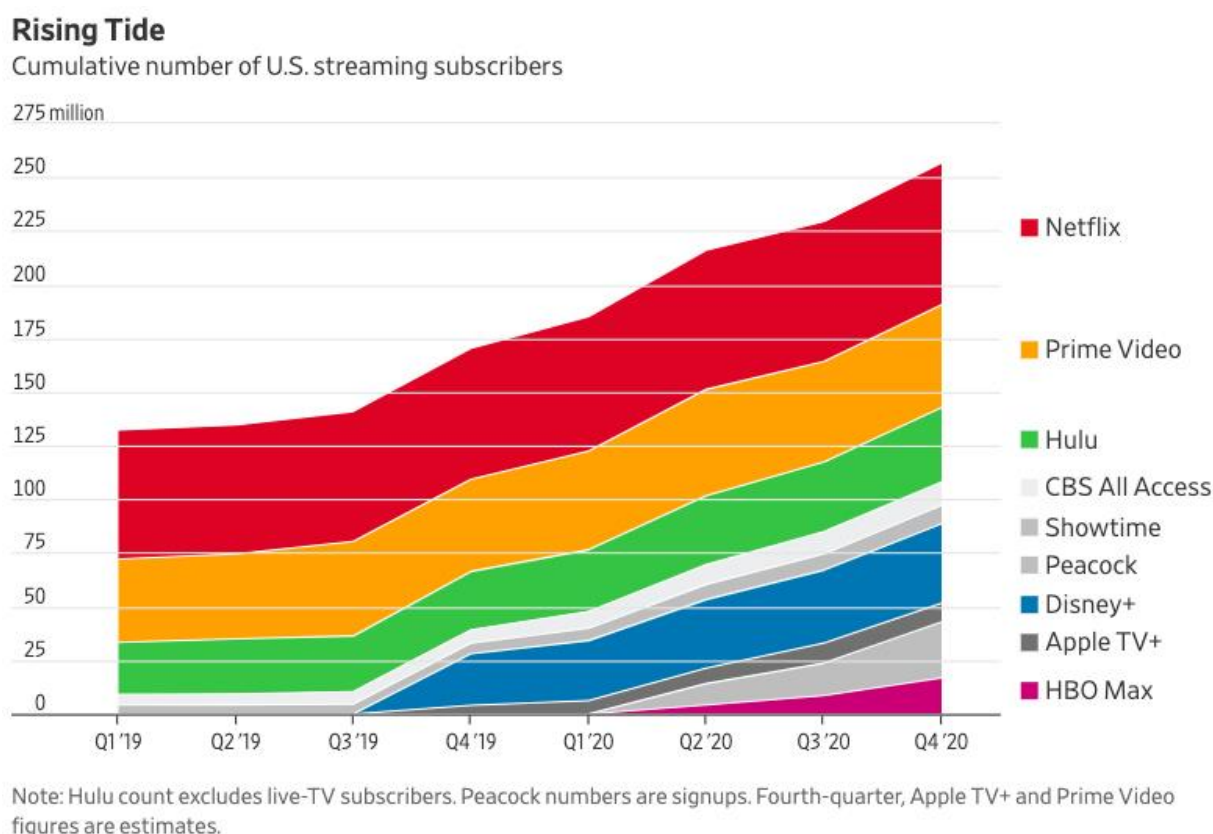
### **Segmento de *Streaming***

Quando se trata do segmento de *Streaming*, a vanguarda está selada com a Netflix, pois ela que de fato mostrou ao mundo o potencial desse tipo de serviço sob demanda ao investir 100 milhões de dólares em duas temporadas e lançar o seu primeiro conteúdo próprio, a série *House of Cards*, que foi um sucesso instantâneo (CARVALHO, 2014). A partir daí seu número de assinantes aumentou em 773%, atingindo os 200 milhões de assinantes no começo de 2021, e continua subindo, mostrando ao mundo que o mercado de *streaming* ainda tem muito que crescer (ESTIGARRIBA, 2021). Uma mostra disso é a quantidade de concorrentes que surgiram, empresas como Amazon (Amazon Prime Video), Disney (Disney Plus), HBO

(HBO MAX) e Apple (Apple TV+) lançaram suas plataformas com produções próprias e conteúdos exclusivos para competir nesse mercado em ascensão.

Os números falam por si, pois pode-se observar um aumento nos principais serviços audiovisuais sob demanda disponíveis, e por consequência, o número de assinantes, como mostra a *figura 3* para a realidade dos EUA.

**Figura 3** - Crescimento no número de assinantes de *streaming* nos EUA



Fonte: Site Cartoon Brew (2021).

Entre os principais serviços de *streaming* focados no audiovisual no Brasil, tem-se o supracitado e mais conhecido Netflix, que deu o pontapé inicial nesse tipo de serviço e é líder no mercado mundial. A Netflix conta com uma gama de conteúdo, os mais diversos, com filmes, séries e documentários aclamados, que chamaram a atenção tanto do público quanto da crítica especializada. Tomou para si a incumbência de gerar diversos conteúdos originais como o seu grande diferencial, prevendo a ascensão de novos concorrentes e, após o surgimento deles, ela intensificou esse investimento, produzindo conteúdos de alto nível, como as séries aclamadas *The Crown*, *Narcos*,

Stranger Things, entre outras. Produzindo também conteúdos em diversos países como a série Dark (Alemanha), La casa de papel (Espanha) e Round 6 (Coreia do Sul). Possui também os filmes vencedores do Oscar (História de um Casamento, Roma e Absorvendo o Tabu) (NETFLIX, 2021). Além disso, chegou à impressionante marca de 36 indicações e 7 premiações em um único Oscar, em 2021 (PETRY, 2021).

Com uma combinação impressionante de filmes, séries, músicas, livros, descontos e frete grátis, a Amazon, com o Amazon Prime, entrega um serviço completo e surpreendentemente barato quando se comparado com os demais. Esse combo impressionante só foi possível devido a uma estrutura prévia já possuída pela empresa. Sendo a Amazon uma empresa de tecnologia, especializada em e-commerce de escala mundial e com uma forte estrutura de computação em nuvem e inteligência artificial, ao lançar seu serviço de *streaming*, pode combiná-lo nesse grande pacote disponibilizado com o menor preço do mercado (PRIME VIDEO, 2021).

Recém-lançado no país, a Disney Plus, serviço da The Walt Disney Company, oferece produções próprias do universo Marvel que vem dominando os cinemas nos últimos anos, assim como o universo de Star Wars e as animações da Pixar, tendo assim um conteúdo bastante atrativo e competitivo voltado para o público infanto-juvenil. Com o preço mais barato cobrado sendo de R\$ 279,90 por ano, equivalente a R\$ 23,32 por mês, a Disney aposta sua vantagem no seu conteúdo já conhecido e apreciado. Com universos aclamados e todo o material prévio da Disney, soma-se ao seu catálogo produções específicas para a plataforma, entre as principais estão as séries Madalorian, WandaVision e Falcão, Soldado Invernal e Loki (DISNEY+, 2021).

Outro serviço, que apesar de menor expressão, vem se destacando é a HBO MAX, com produções de alto investimento e que visa um público mais adulto. Vale destacar a vantagem da HBO, pois ao assinar os canais da HBO na TV fechada tem-se o acesso liberado ao HBO MAX, aumentando assim o alcance da plataforma e facilitando a entrada de assinantes, bem como proporcionando a transição entre as duas mídias. A HBO conta com a vantagem de já vir produzindo filmes e séries ao longo das últimas décadas, podendo assim disponibilizar bastante conteúdo próprio na plataforma, como a aclamada série Os Sopranos (Globo de Ouro de melhor série dramática de TV), o sucesso de audiência Game of Thrones e a exclusiva para a plataforma de *streaming*

Watchmen, série baseada nas famosas histórias em quadrinhos homônimas de Alan Moore (HBO BRASIL, 2021).

Por fim, há a Apple TV+, serviço disponibilizado pela Apple Inc., que conta com um conteúdo exclusivo inferior aos demais, porém com algumas produções boas, como o seu sucesso See, série científica estrelada por Jason Momoa, e Servant, série de suspense psicológico produzida por M. Night Shyamalan. A Apple, como diferencial, diversificou seus planos de assinatura, possuindo duas opções que se adequam às necessidades dos clientes (APPLE TV+, 2021).

E é nesse cenário que, no ano de 2015, surge o serviço disponibilizado pelo Conglomerado Globo, a Globoplay, reunindo em uma só plataforma produções exclusivas junto com todo o conteúdo audiovisual criado pela Globo com a finalidade de competir diretamente com os serviços já existentes e se consolidar no mercado nacional. A Globoplay possui a clara desvantagem de ter um parco conteúdo original no que tange a séries, além de não engajar muito o público. Entre elas, pode-se citar a série Sessão de Terapia, dirigida por Selton Mello e produzida e exibida originalmente pela GNT (pertencente ao Grupo Globo); Shippados, série estrelada por Tatá Werneck; e a série de drama policial, Carcereiros. Em relação a filmes originais ou exclusivos, a plataforma está mais bem servida, principalmente em relação as comédias, muito apreciadas pelo público brasileiro, como O auto da Compadecida, Minha Mãe é Uma Peça, Vai que Cola, entre outros. Para compensar a ausência de conteúdo original que seja competitivo com as demais plataformas, a Globoplay disponibiliza em seu catálogo produções estrangeiras consagradas, como as séries The Good Doctor, Killing Eve e The Handmaid's Tale, bem como os filmes: Batman: O Cavaleiro das Trevas, Interestelar e Sniper Americano (GLOBOPLAY, 2021).

Um ponto de alta competitividade do *streaming* da Globo está na conjunção dos diversos conteúdos gerados pelo Conglomerado Globo dentro da plataforma da Globoplay. Portanto, o serviço além de apresentar filmes, séries e documentários em seu catálogo, como seus concorrentes, ele disponibiliza novelas e todo o conteúdo exibido nos seus canais, tanto abertos quanto fechados, com destaque ao reality show de grande audiência, o Big Brother Brasil. A assinatura com a plataforma garante ao assinante com 1 ano de Deezer Premium (*streaming* de música), porém só dá acesso aos canais ao

vivo da TV aberta (Globo e Futura) e ao BBB, vetando todos os demais da TV fechada, disponibilizados apenas em um combo especial.

Além de reunir todo um conteúdo diverso em um só lugar, a Globoplay apresenta o diferencial de disponibilizar uma área gratuita concomitante a paga (*freemium*), onde o consumidor pode acessar conteúdos criados sem se tornar um assinante, o que fez a plataforma se tornar a líder nacional de *streaming* com mais de 20 milhões de usuários, superando a pioneira Netflix no Brasil. Além disso, para aumentar a competitividade e a atração de novos assinantes, a Globoplay ofereceu ao público um combo com a Disney Plus, em um pacote estratégico, pois ela disponibiliza um conteúdo voltado para um público mais adulto, em contrapartida a Disney tem um conteúdo mais infantil e adolescente, tornando-se, portanto, um serviço complementar.

A estratégia da Globo vem mostrando resultados. Em termos de assinantes, obteve um crescimento de quase 80% no ano de 2020, aproveitando o impulsionamento do setor de *streaming* devido a pandemia do Covid-19 (RD1, 2021). Esse cenário pandêmico favoreceu o setor da mídia sob demanda ao obrigar parte da população mundial a passar mais tempo em casa. Dessa forma as pessoas voltaram seu tempo livre extra para o consumo de filmes e séries (também visto como uma forma de aliviar a tensão e desviar a atenção do bombardeamento de notícias sobre a pandemia). Para manter a liderança, o grupo vem investindo pesado em conteúdos e tecnologia, mantendo para 2021 o orçamento de R\$ 4,5 bilhões de reais (POSSEBON, 2021).

Como revela Ingizza (2021) em matéria na revista Exame, a Nielsen Brasil em parceria com a Toluna realizou uma pesquisa, na qual analisa os dados de hábitos e tendências do consumo digital concretizada no final do primeiro semestre do surto viral (30 de junho de 2020). Os dados mostram que o consumo de *streaming* é hábito diário para cerca de 43% das pessoas, sendo bastante forte entre os jovens (de 16 a 35 anos), os quais 77% afirmam que consomem essa modalidade de serviço. A Globoplay aparece em terceiro lugar entre seus concorrentes, sendo utilizada por cerca de um quarto dos entrevistados. Na dianteira está a Netflix (86,6%) e a Amazon Prime (40,2%), e atrás do serviço da Globo aparece a HBO MAX com 14,3% dos entrevistados afirmando utilizar o serviço. Não há dados sobre a Disney Plus devido ao serviço não estar disponível à época da pesquisa.

Já em relação aos números da Globoplay na pandemia, Anderson Guimarães (2020), em publicação para Minha Operadora, estima que ela tenha faturado cerca de 150 milhões de reais mensais no primeiro semestre de pandemia, com mais de 2,5 milhões de novos assinantes estimados nesse mesmo período. Entretanto não se tem conhecimento do número exato, pois a Globo não os divulga. É atribuído a esse crescimento a ocorrência do surto do coronavírus e também a inserção de novelas clássicas da emissora e do BBB ao vivo no catálogo da plataforma. De acordo com Possebon (2021) e a apuração da equipe do site dedicado ao mercado de telecomunicações, Teletime, a base de assinantes pagantes estaria em volta de 8 milhões, o que geraria para a plataforma uma receita anual de R\$ 4 bilhões (considerando um valor médio de R\$ 40 por assinatura).

Esse crescimento foi observado nos primeiros meses da pandemia, como citado acima, e também no quarto trimestre de 2020, principalmente com a parceria de distribuição com a Disney Plus e a entrada dos canais do Grupo Globo nos pacotes do serviço. No entanto, esses números não são certos, e Manuel Belmar, CFO da Globo, faz questão em mantê-los em sigilo, afirmando, contudo, que “o crescimento do Globoplay está em linhas com as projeções, que já eram muito agressivas” (POSSEBON, 2021).

Contudo, o conteúdo existente no catálogo da plataforma tem uma limitação de alcance, sendo restrito ao público nacional, ou seja, os conteúdos produzidos pela marca têm um impacto relevante no Brasil, mas não em nível internacional, como acontece com a maior plataforma de *streaming*, a Netflix. Mesmo com a clara barreira de internacionalização da plataforma Globoplay, o Grupo Globo estreou sua plataforma nos Estados Unidos em janeiro de 2020. A plataforma foi lançada com cerca de 500 títulos disponíveis on demand e conteúdo do canal internacional da Globo. Segundo o G1 (2020), Raphael Corrêa Neto, diretor de Negócios Internacionais do Grupo Globo, afirma que “a chegada do Globoplay ao mercado americano é um passo importante de expansão e da nossa visão digital, de relacionamento direto com o consumidor. É um passo que irá enriquecer ainda mais a experiência do público que acompanha a Globo há vinte anos no país.”. Com esse lançamento internacional, o Grupo Globo aposta no valor das suas produções próprias como novelas, séries e programas populares de sua grade de programação, como “Domingão”, “Mais Você” e “Fantástico”, assim como os

principais telejornais da emissora, como o “Jornal Nacional”, que podem com o Globoplay ser assistidos por qualquer assinante em território norte-americano, deixando claro a intenção da empresa de fazer seus conteúdos alcançarem a aceitação de um público internacional, além de chegar nos brasileiros que vivem em outros países e tem dificuldades de acessar a programação da emissora.

## **Problema**

A sociedade está mudando seus hábitos. Com o aumento de consumo digital e uma maior escassez do tempo livre, é exigido um maior controle do entretenimento pelo consumidor. Dessarte, o conteúdo rígido apresentado pela televisão, onde há a necessidade de acompanhar a programação e estar na hora certa para assistir o programa desejado, está em declínio. Focando na flexibilidade, o *streaming* disponibiliza uma enorme variedade de conteúdo, que pode ser acessado quando desejado e em qualquer aparelho smart com acesso à internet.

Nesse contexto, a Globo decide estrategicamente lançar sua plataforma própria. Preocupada com o declínio de sua audiência na TV aberta e fechada, em manter a força de sua marca em todos os setores e atender a demanda de um público nacional, a empresa colocou no mercado a Globoplay, tendo a intenção de oferecer uma experiência premium aos usuários.

Os usuários, por sua vez, tiveram uma boa aceitação do produto. Conforme apresentado por Gonçalves (2020), no primeiro semestre de 2020, o Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Murillo Dias, divulgou em um estudo, um número de usuários da Globoplay 150% maior que o registrado no mesmo período de 2019, incluindo assinaturas pagas e acesso gratuito. Além disso, o aplicativo da empresa foi o que mais gerou receita no Brasil em 2020 (com exceção dos aplicativos de jogos), segundo o relatório anual da App Annie (2020), por meio do sistema de billing - sistema de cobrança responsável pela geração e controle de faturas - do App Store e da Google Play. Esse cálculo é feito com base na receita gerada pela venda de bens virtuais e assinatura de conteúdo que acontecem através das referidas lojas de aplicativos.

A tendência é que os conteúdos produzidos pela empresa sejam cada vez mais integrados à realidade dessa nova plataforma, fazendo com que, de forma orgânica e

natural, os espectadores enxerguem uma maior vantagem em ser assinante da plataforma. É notório que os conteúdos produzidos pela marca e aqueles contratados de estúdios alheios, inclusive internacional, expressam uma intensa disposição da empresa em fornecer material de qualidade para os seus assinantes, seja no Brasil ou no exterior.

Tendo em vista os cenários apresentados neste estudo, pode-se levantar algumas questões:

- Qual é a perspectiva de a Globo manter rentabilidade nesse novo cenário?
- Qual é a perspectiva de o serviço de *streaming* substituir a TV aberta e fechada?
- Qual a capacidade da Globo competir com players internacionais no serviço de *Streaming* e quais os limites da sua competitividade?
- Existe a possibilidade de uma internacionalização efetiva para outros continentes como a Europa?



## Notas de Ensino

### Fontes dos dados

Para obtenção dos dados apresentados nesta Nota de Ensino, foi efetuada, inicialmente, uma pesquisa documental em sites de notícias, portal da própria empresa que é objeto de estudo deste artigo e em sites que documentam material acadêmico de pesquisa. A coleta de dados foi dividida em três grupos: pesquisa direcionada à história da empresa alvo do estudo, assim como todos os meios de comunicação, que por ela foram empregados ao longo dos anos até o processo de criação do seu serviço sob demanda; conceituação dos serviços digitais sob demanda, do mesmo modo que a posição e diferenciação dos players desse ramo no mercado competitivo, e a relevância do serviço de *streaming* que é o objeto de estudo deste artigo em relação a sua importância para a marca como meio de evolução referente ao sistema tradicional televisivo; e, por fim, a ponderação dos conceitos empregados, com base nos trabalhos científicos publicados, para se ter uma compreensão mais apurada do que fora levantado nas questões abordadas nos primeiros dois grupos.

### Objetivos educacionais

Esta Nota de Ensino visa apresentar aos graduandos e pós-graduandos alguns assuntos importantes na formação de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia, de maneira aplicada a um contexto e exemplificada através de uma empresa real. Espera-se que, através deste estudo, o estudante possa assimilar e compreender melhor os temas aqui abordados, que foram analisados do ponto de vista de uma empresa de tecnologia que trabalha com comunicação. Os temas abordados tratam de marketing, contabilidade, finanças, estratégia e internacionalização.

### Questões

**1. Para se obter uma perspectiva realista da saúde financeira da empresa, deve-se prioritariamente ter um controle contábil de todas as suas atividades em relatórios**

**contábeis como Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial (BP) e Fluxo de Caixa (FC). Fazendo uso destes relatórios, apresente os documentos recentes expostos pelo Grupo Globo e faça uma análise financeira da rentabilidade do serviço de *streaming* Globoplay baseado nos últimos resultados financeiros da empresa.**

As demonstrações financeiras são relatórios contábeis que embasam e sustentam a tomada de decisão dentro da empresa. Entre os relatórios mais importantes, pode-se destacar três: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Fluxo de Caixa (FC). Com base na análise desses relatórios é possível se obter uma noção da saúde financeira da empresa, ao se pegar os dados por eles apresentados e transformá-los em informações úteis (MATARAZZO, 2010), podendo assim se verificar seus ativos e passivos, rentabilidade do negócio, o retorno dos investimentos, as movimentações e necessidades de caixa, entre diversas outras análises e indicadores possíveis. Dessa forma, analisa-se as demonstrações contábeis, que oferecem dados sobre o passado, para se voltar para decisões pensando no futuro (SILVA, 2008).

### **Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial, conforme Marion (2005), é a principal demonstração contábil, onde se reflete a Posição Financeira de uma empresa em um dado momento, e que apresenta todos os bens, os valores a receber e valores a pagar neste momento específico. Ele é dividido em duas colunas, a da esquerda contendo os Ativos da empresa (circulantes e não circulantes) e a da direita contendo os Passivos (circulantes e não circulantes), juntamente com o Patrimônio Líquido.

Os Ativos representam os bens e direitos que a empresa possui, os Passivos representam as obrigações com terceiros e o Patrimônio Líquido as obrigações para com os sócios. O balanço pode ser melhor analisado por meio da *figura 4*:

Balço Patrimonial	
Ativo	Passivo
<b>Ativo Circulante</b>	<b>Passivo Circulante</b>
Disponibilidades (Caixa e Banco)	Empréstimos e Financiamentos Bancários
Clientes	Fornecedores
Estoques	Obrigações Trabalhistas e Tributárias
	Outras Obrigações
	<b>Passivo Não Circulante</b>
	Empréstimos
	Financiamentos
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativo Realizável a Longo Prazo</li> <li>• Investimentos</li> <li>• Imobilizado</li> <li>• Intangível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Social</li> <li>• Reservas de Capital</li> <li>• Ajustes de Avaliação Patrimonial</li> <li>• Reservas de Lucros</li> <li>• Ações ou Quotas em Tesouraria</li> <li>• (Lucros ou) Prejuízos Acumulados</li> </ul>

**Figura 4** – Balço Patrimonial

Fonte: Pinho e Rocha, 2017.

Para que se possa analisar o Balço Patrimonial na prática, utiliza-se aqui alguns balanços disponibilizados pelo Grupo Globo ao público, que servirão para o estudo e para o embasamento do caso de ensino, auxiliando, portanto, nas possíveis respostas à reflexão proposta. Vale a menção à diferença entre Controladora e Consolidado, que estão presentes nos BP's do Grupo Globo. Este último trata-se da apresentação da somatória das demonstrações contábeis entre empresas pertencentes a um mesmo grupo empresarial, considerando, portanto, as empresas controladoras e controladas. O primeiro faz referência apenas a empresa controladora, desconsiderando as demonstrações de empresas controladas.

Nas figuras 5 e 6, pode-se, então, observar os Balços Patrimoniais referentes aos últimos quatro anos:

Figura 5 – Balanço Patrimonial Grupo Globo 2018 - 2017

BALANÇOS PATRIMONIAIS (Em milhares de reais)									
	Controladora		Consolidado			Controladora		Consolidado	
	2018	2017	2018	2017		2018	2017	2018	2017
Ativo					Passivo e patrimônio líquido				
Ativo circulante					Passivo circulante				
Caixa e equivalentes de caixa	2.250.362	1.701.158	2.724.824	2.936.165	Empréstimos	54.253	50.492	54.253	88.786
Títulos e valores mobiliários	6.679.755	3.647.656	7.469.300	6.065.632	Contas a pagar	736.773	731.545	923.532	1.045.933
Contas a receber	826.651	1.007.717	1.214.569	1.321.895	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	703.877	382.146	703.877	384.155
Dividendos e juros sobre capital próprio a receber	218.831	165.242	7.847	12.490	Adiantamentos de clientes	988.144	1.677.860	1.061.353	1.824.929
Direitos de exibição e transmissão	1.099.670	1.595.462	1.657.029	2.044.787	Salários e encargos sociais	547.717	502.644	649.743	617.221
Outros	493.245	496.166	639.464	719.709	Impostos a pagar	90.143	98.519	141.327	262.413
Total do ativo circulante	11.568.514	8.613.401	13.713.033	13.100.678	Outros	61.861	53.534	62.850	56.323
Ativo não circulante					Total do passivo circulante	3.182.768	3.496.740	3.596.935	4.279.760
Títulos e valores mobiliários	-	168.043	-	398.223	Passivo não circulante				
Direitos de exibição e transmissão	1.028.730	923.727	1.836.272	1.788.323	Empréstimos	3.323.273	2.883.788	3.323.273	2.883.788
Depósitos judiciais	412.609	383.367	424.892	417.634	Contas a pagar	27.343	51.641	28.141	52.653
Imposto de renda e contribuição social diferidos	650.807	456.756	690.135	502.958	Provisão para contingências	258.422	224.048	281.885	262.530
Investimentos a valor justo	1.226.973	1.131.363	1.226.973	1.131.363	Outros	82.814	85.620	80.147	87.915
Investimentos pelo método de equivalência patrimonial	3.284.263	5.512.763	327.608	319.698	Total do passivo não circulante	3.691.852	3.245.097	3.713.446	3.286.886
Imobilizado	2.934.179	2.920.143	3.225.383	3.198.366	Patrimônio líquido				
Intangíveis	872.391	877.607	963.205	970.359	Capital social	6.453.569	6.408.936	6.453.569	6.408.936
Outros	239.197	127.663	246.103	161.654	Reservas de lucros	8.589.077	7.821.867	8.589.077	7.821.867
Total do ativo não circulante	10.649.149	12.501.432	8.940.491	8.888.578	Efeitos de transações de capital	(1.634)	(1.800)	(1.634)	(1.800)
Total do ativo	22.217.663	21.114.833	22.653.424	21.989.256	Outros resultados abrangentes	302.031	143.993	302.031	143.993
					Total do patrimônio líquido	15.343.043	14.372.996	15.343.043	14.372.996
					Participação dos acionistas não controladores	-	-	-	49.614
					Total do patrimônio líquido	15.343.043	14.372.996	15.343.043	14.422.610
					Total do passivo e patrimônio líquido	22.217.663	21.114.833	22.653.424	21.989.256

Fonte: Grupo Globo.

Figura 6 – Balanço Patrimonial Grupo Globo 2019 - 2020

BALANÇOS PATRIMONIAIS (Em milhares de reais)									
	Controladora		Consolidado			Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019		2020	2019	2020	2019
Ativo					Passivo e patrimônio líquido				
Ativo circulante					Passivo circulante				
Caixa e equivalentes de caixa	2.408.717	2.747.510	2.588.963	2.894.603	Empréstimos	97.578	55.308	97.578	55.308
Títulos e valores mobiliários	10.654.082	7.236.194	10.996.190	7.607.476	Contas a pagar	1.500.536	863.581	1.515.001	1.049.081
Contas a receber	1.209.012	760.758	1.223.073	1.142.445	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	128.247	302.877	128.247	302.877
Dividendos e juros sobre capital próprio a receber	8.197	2.039	5.980	15.223	Adiantamentos de clientes	1.346.069	1.045.273	1.347.893	1.088.042
Direitos de exibição e transmissão	2.320.833	1.282.509	2.329.707	2.112.886	Salários e encargos sociais	1.004.820	752.925	1.018.225	862.559
Créditos fiscais	147.889	279.297	152.255	331.277	Impostos a pagar	134.519	112.595	136.858	142.218
Outros	146.933	154.404	149.145	177.808	Outros	140.743	62.179	140.745	63.216
Total do ativo circulante	16.895.663	12.462.711	17.445.313	14.281.718	Total do passivo circulante	4.352.512	3.194.738	4.384.547	3.563.301
Ativo não circulante					Passivo não circulante				
Direitos de exibição e transmissão	1.610.780	1.221.053	1.614.920	1.921.489	Empréstimos	5.415.970	3.476.937	5.415.970	3.476.937
Depósitos judiciais	340.630	468.563	341.326	479.615	Contas a pagar	25.291	11.180	25.915	11.809
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.119.790	856.010	1.130.716	896.743	Adiantamentos de clientes	62.444	-	62.444	-
Créditos fiscais	121.861	1.741	161.704	39.481	Provisão para contingências	430.876	358.471	439.703	386.493
Instrumentos derivativos	682.893	302.180	682.893	302.180	Outros	299.055	94.997	282.511	85.118
Investimentos a valor justo	362.712	929.626	362.712	929.626	Total do passivo não circulante	6.233.636	3.941.585	6.226.543	3.960.357
Investimentos pelo método de equivalência patrimonial	923.512	2.897.863	342.442	340.860	Patrimônio líquido				
Imobilizado	3.117.614	3.005.095	3.119.562	3.256.548	Capital social	6.983.569	6.453.569	6.983.569	6.453.569
Intangíveis	976.575	879.145	976.598	965.425	Reserva de capital	4.770.000	-	4.770.000	-
Outros	280.150	10.089	278.936	7.726	Reservas de lucros	4.178.196	9.341.580	4.178.196	9.341.580
Total do ativo não circulante	9.536.517	10.571.365	9.011.809	9.139.693	Efeitos de transações de capital	(1.634)	(1.634)	(1.634)	(1.634)
Total do ativo	26.432.180	23.034.076	26.457.122	23.421.411	Outros resultados abrangentes	(84.099)	104.238	(84.099)	104.238
					Total do patrimônio líquido	15.846.032	15.897.753	15.846.032	15.897.753
					Total do passivo e patrimônio líquido	26.432.180	23.034.076	26.457.122	23.421.411

Fonte: Grupo Globo.

Analisando os Balanços Patrimoniais dos anos compreendidos entre 2017 e 2020 pode-se observar um aumento gradual no total do ativo, principalmente atribuído a variações positivas referente aos títulos e valores mobiliários. Observando o ano de 2020 em comparação com o anterior, pode-se ver um aumento além dos títulos e valores imobiliários, crescimentos importantes nos direitos de exibição e nos valores restituídos

do imposto de renda, contudo, as contas a pagar da empresa chegaram próximo ao dobro do valor do exercício anterior. Já o valor do empréstimo aumentou aproximadamente dois milhões de reais e suas reservas de lucros despencaram para menos de 50% do valor do exercício anterior. Contudo, como será visto a seguir, a empresa se mantém numa posição relativamente confortável pela capitalização em termos de caixa.

### **Demonstração do Resultado do Exercício**

Como bem definido por Ferrari (2005, p. 550), a Demonstração do Resultado do Exercício “é a demonstração contábil que tem por objetivo evidenciar a situação econômica da entidade, isto é, apuração do lucro ou prejuízo.” Em outras palavras, a DRE demonstra uma série de dados contábeis que expõem se as operações de uma determinada empresa estão gerando lucro ou prejuízo dentro de um certo período de tempo.

Deve-se ressaltar, no entanto, que não há relação direta entre DRE e caixa, já que o lucro obtido não irá necessariamente estar disponível em caixa em sua totalidade, assim como ter disponibilidade de caixa não reflete lucratividade por parte da empresa. A análise de disponibilidade de dinheiro é feita através da Demonstração do Fluxo de Caixa, que será abordada adiante. A DRE demonstra se uma empresa é lucrativa ou não, sendo de extrema relevância ao se avaliar o desempenho de uma empresa e a eficiência de seus gestores na obtenção do resultado positivo, tendo como principal objetivo o lucro (MARION, 2006).

A estrutura geral da Demonstração do Resultado do Exercício tem em seu topo a receita, podendo partir da receita bruta ou diretamente da líquida (como é o caso da DRE do Grupo Globo). Caso se inicie pela receita bruta, serão subtraídos os descontos, devoluções e os impostos sobre as vendas, resultando, dessa forma, na receita líquida. Da receita líquida são diminuídos os custos relativos às vendas, sendo eles custos de serviços ou de mercadorias. Essas operações irão resultar no Lucro Bruto, que ao se adicionar as despesas e receitas operacionais, assim como os ganhos ou perdas operacionais, resultarão no Lucro Operacional, também conhecido por LAJIR (Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda) em português, e EBIT (Earnings Before Interest

and Taxes) em inglês. O EBIT é utilizado em diversos indicadores de análise financeira, como o cálculo de sua margem, em que se observa a porcentagem de lucro que restou da receita líquida após o pagamento dos custos das operações. Após a soma das despesas e receitas e dos resultados financeiros ao EBIT, obtém-se o Lucro Antes do Imposto de Renda e Contribuição Social, onde subtrai-se os valores de imposto e contribuição para, enfim, obter-se o Lucro Líquido do Exercício.

Para melhor visualizar a estrutura e compreender o caso do Grupo Globo, pode-se visualizar, nas figuras 7 e 8, as demonstrações de 2017 a 2020:

**Figura 7** – Demonstração do Resultado do Exercício do Grupo Globo 2018 - 2017

<b>DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS (Em milhares de reais)</b>				
	<b>Controladora</b>		<b>Consolidado</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Receita líquida com vendas, publicidade e serviços	<b>10.060.500</b>	9.779.847	<b>14.678.906</b>	14.801.723
Custo das vendas, publicidade e serviços	<b>(8.352.553)</b>	(7.658.672)	<b>(10.917.668)</b>	(9.858.537)
Lucro bruto	<b>1.707.947</b>	2.121.175	<b>3.761.238</b>	4.943.186
(Despesas) receitas operacionais				
Despesas com vendas	<b>(1.173.027)</b>	(1.152.449)	<b>(1.381.631)</b>	(1.632.844)
Despesas gerais e administrativas	<b>(1.079.050)</b>	(1.058.496)	<b>(1.370.318)</b>	(1.485.755)
Ganho na venda de imobilizado	<b>5.522</b>	2.454	<b>5.583</b>	2.000
Outras receitas (despesas) operacionais	<b>8.524</b>	3.964	<b>(13.740)</b>	(22.118)
Resultado operacional líquido antes do resultado financeiro e dos investimentos	<b>(530.084)</b>	(83.352)	<b>1.001.132</b>	1.804.469
Receita financeira	<b>929.944</b>	585.667	<b>1.066.994</b>	943.416
Despesa financeira	<b>(749.193)</b>	(408.290)	<b>(781.369)</b>	(422.162)
Resultado de equivalência patrimonial	<b>1.276.764</b>	1.727.417	<b>147.386</b>	167.759
Outros resultados de investimento	<b>4.904</b>	2.875	<b>7.103</b>	15.741
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	<b>932.335</b>	1.824.317	<b>1.441.246</b>	2.509.223
Imposto de renda e contribuição social	<b>272.048</b>	26.395	<b>(236.696)</b>	(655.971)
Lucro líquido do exercício	<b>1.204.383</b>	1.850.712	<b>1.204.550</b>	1.853.252
Lucro líquido atribuído aos:				
Controladores			<b>1.204.383</b>	1.850.712
Acionistas não controladores			<b>167</b>	2.540
			<b>1.204.550</b>	1.853.252

Fonte: Grupo Globo.

**Figura 8** – Demonstração do Resultado do Exercício do Grupo Globo 2019 - 2020

<b>DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS (Em milhares de reais)</b>				
	<b>Controladora</b>		<b>Consolidado</b>	
	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Receita líquida com vendas, publicidade e serviços	<b>12.452.848</b>	9.678.547	<b>12.523.241</b>	14.090.871
Custo das vendas, publicidade e serviços	<b>(9.465.144)</b>	(7.885.389)	<b>(9.488.278)</b>	(10.602.202)
Lucro bruto	<b>2.987.704</b>	1.793.158	<b>3.034.963</b>	3.488.669
(Despesas) receitas operacionais				
Despesas com vendas	<b>(1.339.081)</b>	(1.176.410)	<b>(1.349.763)</b>	(1.355.546)
Despesas gerais e administrativas	<b>(1.375.498)</b>	(1.196.439)	<b>(1.377.324)</b>	(1.542.984)
Ganho (perda) na venda de imobilizado	<b>49.115</b>	(968)	<b>49.115</b>	(2.399)
Outras receitas (despesas) operacionais	<b>10.581</b>	8.128	<b>9.356</b>	(14.687)
Resultado operacional líquido antes do resultado financeiro e dos investimentos	<b>332.821</b>	(572.531)	<b>366.347</b>	573.053
Receita financeira	<b>1.465.431</b>	717.931	<b>1.485.617</b>	798.018
Despesa financeira	<b>(1.924.047)</b>	(396.915)	<b>(1.912.416)</b>	(411.876)
Resultado de equivalência patrimonial	<b>155.754</b>	959.960	<b>100.538</b>	112.826
Outros resultados de investimento	-	5.634	<b>4.146</b>	7.034
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	<b>29.959</b>	714.079	<b>44.232</b>	1.079.055
Imposto de renda e contribuição social	<b>137.859</b>	38.424	<b>123.586</b>	(326.552)
Lucro líquido do exercício	<b>167.818</b>	752.503	<b>167.818</b>	752.503

Fonte: Grupo Globo.

O DRE do Grupo Globo assinala uma queda constante da Receita Líquida, sendo que em 2020 a tendência foi agravada por conta da pandemia. Consequentemente, o Lucro Líquido reflete a queda na Receita, de forma que os resultados apresentaram uma queda impressionante de quase 91%, de 2017 a 2020. No entanto, o último resultado não espelha a queda da Receita Líquida, sendo principalmente afetado pelo salto de aproximadamente 464,32% nas Despesas Financeiras, o que pode assinalar um pagamento de encargos e juros pelo grupo.

### **Demonstração do Fluxo de Caixa**

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é um relatório contábil que expõe em seu corpo as entradas e saídas de dinheiro do caixa de uma empresa, apresentado, consequentemente, o resultado desse fluxo. A DFC está relacionada aos dois relatórios citados anteriormente, uma vez que no BP estão as disponibilidades, os direitos que serão transformados em dinheiro, os bens que representam desembolsos de caixa e as obrigações que serão desembolsadas. Na DRE estão as receitas e despesas, tanto passadas quanto futuras, onde parte do lucro passa pelo caixa da empresa (MARTINS, 1991). No entanto, há a diferença de regimes quando se fala de DRE e DFC, sendo o

primeiro em regime de competências, onde se considera a operação no momento em que foi acordada, e o segundo em regime de caixa, onde a operação só é considerada quando efetivamente houver o recebimento ou desembolso de dinheiro, a menos que ele seja montado a partir do método indireto, como é o caso do DFC disponibilizado pelo Grupo Globo, em que os valores apresentados estão sob o regime de competência.

O método indireto de DFC é mais simples em sua formação, além de mostrar claramente a eficiência da empresa e seus prováveis lucros. Ele concilia o lucro líquido da empresa com o caixa gerado em suas operações, de modo que este método também é chamado de método de reconciliação (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003).

De acordo com Alves e Marques (2006), a principal finalidade de uma Demonstração de Fluxo de Caixa é destacar a variação do saldo de caixa e equivalentes durante o exercício social através da disposição das atividades da empresa. Deste modo, o DFC tornará evidente as saídas e entradas de caixa da empresa, podendo ser possível diagnosticar, através da análise de um DFC, os excedentes de caixa, bem como projetar fluxos futuros e verificar a capacidade de pagamento de dívidas (ZAMBON, 2009).

Da mesma forma, as figuras 9 e 10 demonstram a estrutura do DFC na prática através do relatório disponibilizado ao público pelo Grupo Globo dos exercícios referentes aos anos de 2017 a 2020.



Figura 9 – Demonstração do Fluxo de Caixa do Grupo Globo 2018

<b>DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA (Método Indireto) (Em milhares de reais)</b>				
	<b>Controladora</b>		<b>Consolidado</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>				
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	932.335	1.824.317	1.441.246	2.509.223
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas (consumidas) pelas atividades operacionais:				
Resultado de equivalência patrimonial	(1.276.764)	(1.727.417)	(147.386)	(167.759)
Depreciação e amortização	250.722	270.741	320.512	351.240
Juros e variações monetárias líquidos	640.556	80.451	631.374	83.805
Resultado não caixa de instrumentos derivativos	(144.739)	(10.472)	(144.739)	(8.050)
Receita de dividendos de investimentos a valor justo	(11.095)	(10.579)	(11.095)	(10.579)
Provisão para contingências	59.592	61.871	62.976	74.434
Provisão para perdas de ativos (Ganho) perda na baixa de imobilizado e investimento	(13.841)	83.315	(7.450)	98.417
	<b>(5.522)</b>	<b>(5.328)</b>	<b>(5.583)</b>	<b>(17.741)</b>
	<b>431.244</b>	<b>566.899</b>	<b>2.139.855</b>	<b>2.912.990</b>
<b>(Aumento) redução de ativos e aumento (redução) de passivos</b>				
Contas a receber	193.507	(73.287)	88.319	(85.221)
Direitos de exibição e transmissão	398.950	(42.347)	347.970	(306.845)
Custos e despesas antecipadas	39.415	(10.637)	44.331	1.465
Adiantamento de clientes	(689.717)	477.431	(746.674)	501.052
Contas a pagar	(11.335)	(84.419)	(44.567)	(116.784)
Dividendos e juros sobre o capital próprio recebidos	949.695	1.547.368	137.353	175.878
Pagamentos de contingências	(30.107)	(12.357)	(30.107)	(26.701)
Impostos a recuperar e a pagar	130.805	310.910	115.998	312.349
Outros ativos e passivos	(33.426)	(78.899)	(36.675)	(98.076)
	<b>1.379.031</b>	<b>2.600.662</b>	<b>2.015.803</b>	<b>3.270.107</b>
Caixa gerado pelas atividades operacionais	<b>1.379.031</b>	<b>2.600.662</b>	<b>2.015.803</b>	<b>3.270.107</b>
Pagamento de juros de empréstimos	(160.904)	(145.876)	(160.904)	(147.243)
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(166.483)	(205.166)	(779.799)	(946.639)
Caixa líquido gerado (consumido) pelas atividades operacionais	<b>1.051.644</b>	<b>2.249.620</b>	<b>1.075.100</b>	<b>2.176.225</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimentos:</b>				
Aquisição de títulos e valores mobiliários	(2.864.055)	(1.228.170)	(1.018.627)	(1.476.333)
Aquisição de imobilizado	(309.526)	(143.343)	(382.509)	(195.134)
Aquisição de software e outros intangíveis	(6.585)	-	(27.630)	(19.098)
Venda de imobilizado	8.762	3.257	9.819	3.961
Caixa líquido de investimentos vendidos	-	-	(12.053)	124.915
Caixa proveniente de redução de capital de investidas (caixa aplicado em aumento de capital)	2.672.074	(37.850)	153.865	-
Dividendos e JCP recebidos de investimentos a valor justo	20.087	8.367	20.087	8.367
Outras operações de investimento	-	2.166	-	4.799
Transações com partes relacionadas	4.928	(26)	100	20
	<b>(474.315)</b>	<b>(1.395.599)</b>	<b>(1.256.948)</b>	<b>(1.548.503)</b>
Caixa líquido consumido pelas atividades de investimentos	<b>(474.315)</b>	<b>(1.395.599)</b>	<b>(1.256.948)</b>	<b>(1.548.503)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamentos:</b>				
Captação de novos empréstimos	-	-	-	3.002
Pagamento de empréstimos	(28.125)	(28.125)	(28.125)	(28.133)
Dividendos pagos	-	(114.911)	-	(116.217)
Transações com acionistas não controladores	-	-	(1.368)	(615)
Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamentos	<b>(28.125)</b>	<b>(143.036)</b>	<b>(29.493)</b>	<b>(141.963)</b>
Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa	<b>549.204</b>	<b>710.985</b>	<b>(211.341)</b>	<b>485.759</b>
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	<b>1.701.158</b>	<b>990.173</b>	<b>2.936.165</b>	<b>2.450.406</b>
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	<b>2.250.362</b>	<b>1.701.158</b>	<b>2.724.824</b>	<b>2.936.165</b>

Fonte: Grupo Globo.

Figura 10 – Demonstração do Fluxo de Caixa do Grupo Globo 2020

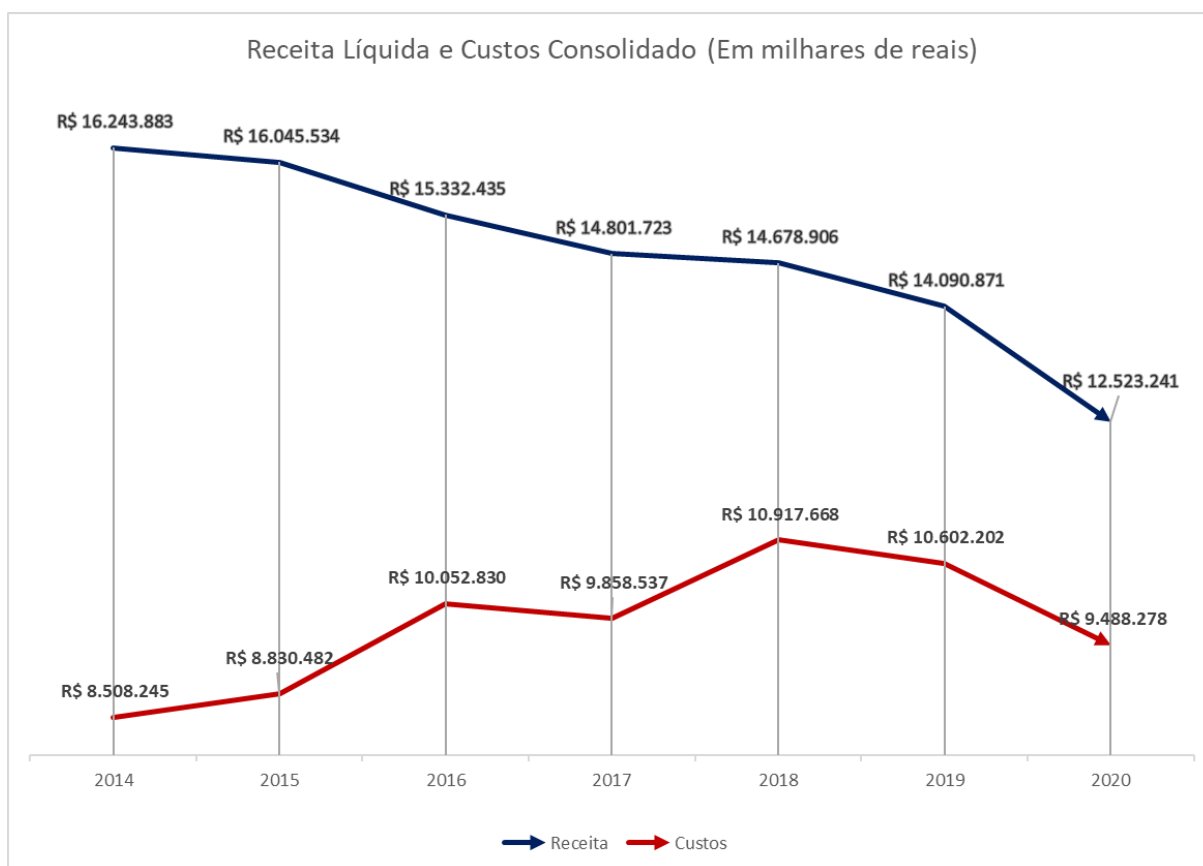
DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA (Método Indireto) (Em milhares de reais)				
	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>				
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	29.959	714.079	44.232	1.079.055
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Resultado de equivalência patrimonial	(155.754)	(959.960)	(100.538)	(112.828)
Depreciação e amortização	346.756	267.258	348.683	359.630
Amortização de direito de uso	31.270	-	31.270	-
Juros e variações monetárias ativos e passivos líquidos	1.670.298	299.129	1.669.705	298.866
Resultado não caixa de instrumentos derivativos	(518.504)	(62.485)	(518.504)	(62.485)
Provisão para contingências	119.845	116.993	120.451	121.551
Provisão para (reversão de) risco de crédito	28.933	11.905	35.695	(2.463)
Provisão para (reversão de) perdas de direitos de exibição e transmissão	179.660	(6.447)	179.660	(6.447)
Perda com créditos fiscais	200	23.513	1.250	24.380
(Reversão de) provisão para perda de outros ativos	-	(5.627)	-	3.851
Despesas com títulos descontados	11.686	-	11.686	-
Outros resultados de investimentos	2.257	(5.634)	(1.889)	(7.034)
Perda (ganho) na baixa de imobilizado e investimento	(49.115)	968	(49.115)	2.399
	<b>1.697.491</b>	<b>393.692</b>	<b>1.772.586</b>	<b>1.698.477</b>
<b>(Aumento) redução de ativos e aumento (redução) de passivos</b>				
Contas a receber	(39.913)	34.902	(136.555)	55.911
Direitos de exibição e transmissão	(373.620)	(350.885)	(365.904)	(491.212)
Custos e despesas antecipadas	54.149	(23.371)	54.207	(7.013)
Adiantamentos de clientes	323.538	57.129	322.295	28.689
Contas a pagar	587.538	143.054	685.416	164.572
Pagamentos de contingências	(54.151)	(27.611)	(54.355)	(27.611)
Depósitos judiciais	118.158	(38.341)	118.189	(41.024)
Créditos e obrigações fiscais	155.965	124.393	153.812	113.978
Salários e encargos sociais	163.727	205.208	168.563	212.816
Outros ativos e passivos	241.276	38.587	235.663	9.873
Caixa gerado pelas atividades operacionais	<b>2.874.158</b>	<b>558.757</b>	<b>2.953.917</b>	<b>1.715.456</b>
Pagamento de juros de empréstimos e arrendamentos	(245.256)	(171.394)	(245.256)	(171.394)
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(122.447)	(157.334)	(137.549)	(551.093)
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	<b>2.506.455</b>	<b>228.029</b>	<b>2.571.112</b>	<b>992.969</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimentos:</b>				
Aquisição de títulos e valores mobiliários	(3.417.775)	(556.439)	(3.388.714)	(138.177)
Aquisição de imobilizado	(224.311)	(332.729)	(224.331)	(365.749)
Aquisição de software	(42.759)	(15.160)	(42.759)	(43.468)
Venda de imobilizado	48.714	2.501	48.714	4.044
Dividendos e juros sobre capital próprio recebidos	109.049	1.557.045	108.199	92.198
Caixa proveniente de incorporação de investidas	63.801	21	-	-
Aumento de capital em investidas	-	(7.880)	-	-
Venda de investimentos avaliados a valor justo	292.000	-	292.000	-
Outras operações de investimentos	-	5.634	4.146	7.034
Transações com partes relacionadas	44	(4.749)	4	53
Caixa líquido (consumido) gerado pelas atividades de investimentos	<b>(3.171.237)</b>	<b>648.244</b>	<b>(3.202.741)</b>	<b>(444.065)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamentos:</b>				
Captação de novos empréstimos	2.093.600	50.000	2.093.600	50.000
Pagamento de empréstimos	(1.401.760)	(28.125)	(1.401.760)	(28.125)
Custos de emissão de dívida	(125.120)	-	(125.120)	-
Pagamento de arrendamentos	(24.146)	-	(24.146)	-
Dividendos pagos	(216.585)	(401.000)	(216.585)	(401.000)
Caixa líquido gerado (consumido) pelas atividades de financiamentos	<b>325.989</b>	<b>(379.125)</b>	<b>325.989</b>	<b>(379.125)</b>
(Redução) aumento de caixa e equivalentes de caixa	(338.793)	497.148	(305.640)	169.779
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	<b>2.747.510</b>	<b>2.250.362</b>	<b>2.894.603</b>	<b>2.724.824</b>
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	<b>2.408.717</b>	<b>2.747.510</b>	<b>2.588.963</b>	<b>2.894.603</b>

Fonte: Grupo Globo.

Com o DFC, fica claro o pagamento de empréstimos por parte do grupo, já observado na DRE. Além disso, é visível um aumento considerável na aquisição de títulos e valores mobiliários, passando de cerca de R\$ 138 milhões para cerca de R\$ 3,388 bilhões. Já o resultado de Caixa, apesar de oscilar entre os anos, se mantém entre cerca de R\$ 2,6 e 2,9 bilhões.

Como citado anteriormente, um dado referente a análise financeira a ser ressaltado é a Receita Líquida que o grupo vem apresentando ao longo dos anos. Conforme apresentado na *figura 11*, desde 2014, o grupo tem visto sua receita cair constantemente, passando de R\$ 16,2 bilhões em 2014 para cerca de R\$ 12,5 bilhões em 2020, uma queda de aproximadamente 14,4%. Neste contexto, apresentou uma queda mais acentuada de 2019 para 2020, muito atribuída a pandemia do coronavírus, porém essa queda foi apenas um agravamento de uma tendência que já vinha sendo apresentada há 7 anos.

**Figura 11** – Receita Líquida e Custos com vendas, publicidade e serviços do Grupo Globo



Fonte: Relatório da Administração Grupo Globo.

Em contrapartida pode-se comparar esse decréscimo de receita com os custos. Os custos relacionados a vendas, publicidade e serviço são sem dúvida os mais expressivos, chegando a representar no último exercício mais de 75% da Receita Líquida, uma relação que teve crescimento constante nos últimos anos. Esse custo representa os investimentos diretos da empresa na venda de seus produtos, mas, como é o caso, nem sempre está vinculado à variação da receita. Portanto, deve-se ter uma atenção especial à sua variação.

É possível observar na *figura 11* que o Grupo Globo obteve um aumento expressivo em seus custos em três dos últimos sete anos, com destaque para o ano de 2016 e 2018 em que o lucro subiu cerca de 12,16% e 9,7%, respectivamente. Além disso, a empresa adquiriu um posicionamento agressivo de corte de gastos nos últimos anos, principalmente em 2020, que obteve uma queda de 11,74% em relação a 2019. No entanto, apesar dos cortes atuais, desde 2014, os custos cresceram em média 1,47%. O que, a princípio pode parecer pouco, mas pesa ao comparar com a queda da receita, que foi em média de 4,50% no mesmo período.

Segundo Possebon (2021), o impacto econômico sofrido pelo Grupo Globo só não foi mais acentuado por conta do crescimento do Globoplay e a consolidação da oferta de conteúdos na internet que é a principal aposta estratégica do Grupo Globo nos últimos dois anos. Ainda de acordo com Possebon (2021), o CFO do Grupo Globo, Manuel Belmar, afirmou que o crescimento de mais de 100% em receitas do Globoplay em 2020 (acima do crescimento de 75% da base) compensou o declínio no mercado da TV paga. O pico de inscrições na plataforma teria sido no início da pandemia do Covid-19, onde houve um aumento no consumo de *streaming*, incluindo atrações de grande aceitação como “Big Brother Brasil”, a parceria com o Disney Plus e a entrada de canais lineares no portfólio do Globoplay.

Portanto, é possível ser feita a análise de uma reestruturação da empresa com base nas afirmações dos gestores e sócios do grupo, que vise a aplicação de investimentos voltados para a tecnologia e a oferta de conteúdo sob demanda em detrimento de investimentos no sistema tradicional, que está em declínio. Dessa forma, há a indicação de uma tomada de decisões delicada, pois trata-se de uma lenta, porém constante, alteração do serviço e adaptação ao novo mercado em ascensão, mas que envolve diversas movimentações financeiras e uma elevada incerteza.

**2. Conforme a Tecnologia da Informação avança, os meios digitais tornam-se cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, seja na forma dos seus smartphones e até mesmo com softwares inteligentes nas modernas SmartTV's. Uma mudança vista como natural e que está em processo atualmente é a opção do grande público em aderir serviços digitais sob demanda, onde o próprio usuário monta a sua programação e consome aquele conteúdo no momento que desejar. Essas plataformas digitais são conhecidas como plataformas de *streaming*, que estão recebendo uma atenção crescente do consumidor, fazendo com que o modelo tradicional de canais oferecidos pelas emissoras de televisão tenha cada vez menos audiência. Em vista dessa evidente mudança no hábito do consumidor, discorra sobre a perspectiva de o serviço de *streaming* substituir parcial ou completamente os canais de TV aberta e fechada.**

Como uma alternativa viável e de fácil adaptação ao sistema televisivo tradicional, o sistema de *streaming* capta uma parcela considerável do mercado mundial no ramo do entretenimento, gerando receitas notáveis por todo o globo. *Streaming* é uma tecnologia que permite a transmissão instantânea de informação e conteúdo audiovisual através de redes. Essa tecnologia, quando utilizada por sites e empresas que disponibilizam filmes, documentários, séries e até mesmos músicas, faz com que o usuário possa ter acesso a todo conteúdo digital sem a necessidade de fazer download (COUTINHO, 2013).

Amaral (2021) cita em uma matéria da k2ponto, um dado trazido do site CanalTech, onde os serviços de *streaming* acumularam, em junho de 2020, 15% de participação de mercado, além de uma média de sete pontos no Ibope, tornando-se a segunda maior audiência do mercado de entretenimento brasileiro, ficando atrás apenas da Rede Globo de Televisão, que conta 15 pontos de Ibope e 32,6% do mercado na data da pesquisa. Quantificando, esses pontos de Ibope representam 1,7 milhão de pessoas conectadas a esses serviços digitais, ao se considerar apenas aparelhos de televisão, sendo provável que o número verdadeiro seja bem maior, pois há aparelhos celulares e tablets que também possuem acesso à plataforma desses serviços.

Em matéria escrita para o site UOL, Ravache (2021) diz-se surpreendido com a

velocidade que crescem as novas plataformas que entram no cenário competitivo. O autor apresenta os dados do “relatório de adoção de Streaming Global do Finder”, uma empresa de consultoria Australiana que lista os 18 principais mercados de *streaming* do mundo, os quais constam que 65% dos adultos brasileiros são assinantes de ao menos um serviço de *streaming*, o que está consideravelmente acima da média global, onde 56% dos adultos são assinantes.

**Tabela 3** - Os 10 países com maior número de pessoas que consomem ao menos um serviço de *streaming*

Maiores consumidores de <i>streaming</i> no mundo		
1°	Nova Zelândia	65,26%
2°	Brasil	64,58%
3°	Irlanda	63,24%
4°	Filipinas	61,72%
5°	Canadá	61,24%
6°	Estados Unidos	58,90%
7°	Espanha	57,67%
8°	Índia	56,94%
9°	Dinamarca	56,33%
10°	África do Sul	56,16%

Fonte: Adaptado de Splash Uol (2021).

Dentro do mercado de *streaming*, a Netflix domina com folga, com mais da metade de participação de todo o mercado brasileiro. O que mostra a força de seu pioneirismo, que além de lhe garantir esse nível de participação, possibilitou uma maior margem de ajuste de valores. A empresa sem dúvidas foi a força motriz que iniciou o recuo do sistema tradicional de consumo de conteúdo audiovisual e proporcionou uma abertura disruptiva do setor que é abordado neste caso. Na *tabela 4*, pode-se observar melhor os valores e as participações dos principais serviços de *streaming* no Brasil.

**Tabela 4** – Comparação Mensalidade e Participação de Mercado

Plataforma	Mensalidade (valor mínimo)	Participação no Mercado
Netflix	R\$ 25,90	52,69%
Prime Video	R\$ 9,90	16,87%
Disney+	R\$ 27,90	12,09%
Globoplay	R\$ 22,90	9,96%

Fonte: Adaptado de Splash Uol (2021).

Da mesma forma, D'Angelo (2020) mostra que os serviços de *streaming* no Brasil não param de crescer e os dados do comportamento do consumidor apresentam essa tendência. Com um mercado cada vez mais competitivo, como o cliente assinante dos serviços de *streaming* é impactado, percebe e avalia essas mudanças? Os dados da pesquisa mostraram um crescimento considerável no mercado consumidor, onde 1 em cada 5 consumidores começaram a utilizar serviço de *streaming* nos 6 meses anteriores a pesquisa, com o crescimento de 12% nesse mesmo período entre os assinantes de serviços de *streaming*. Os resultados da pesquisa também mostram que o comportamento do consumidor não mudou, mas o relacionamento com as marcas sim. Nesse sentido, os serviços de *streaming* oferecem conteúdos diversificados entre si e pela diferenciação, permite que o usuário consuma mais de um serviço, fazendo com que a coexistência seja perfeitamente possível, mesmo com a competitividade entre os players cada vez mais acirrada.

Segundo Gurgel (2021), o segmento de mercado referente aos serviços de *streaming* no Brasil é dominado pela empresa Netflix. Contudo, os consumidores têm acesso a aproximadamente de 2 a 3 serviços pagos, com a Netflix sendo um deles na maioria das vezes. A autora cita uma pesquisa feita pela Toluna, onde 93% dos internautas consomem algum tipo de serviço de *streaming*. No entanto, alguns consumidores que mantêm assinatura de serviço apenas pelo conteúdo infantil, também contam com outro provedor de serviços com categorias específicas para outras demandas pessoais.

Deste modo, fica evidente a comparação entre os números expressivos de queda da audiência dos canais de televisão tradicionais ao longo dos últimos anos, mostrados neste estudo de caso, com a contraparte da ascensão constante dos serviços de *streaming*

no Brasil, como demonstrado nas pesquisas acima. É notório que o entretenimento via plataformas de *streaming* pode representar parcelas cada vez maiores da audiência, tendo em vista o estágio de expansão do setor, forçando, por meio da substituição de serviços, a queda das assinaturas de TV fechada e da audiência da TV aberta.

Todo o investimento feito por essas plataformas objetivando uma crescente competitividade dentro do cenário composto pelos maiores players deste segmento e a decadência do sistema tradicional televisivo tendem naturalmente a uma escolha pelos serviços sob demanda por parte da população. No entanto, vale questionar a fração da população nacional que, mesmo almejando, não possui condições de adquirir esse tipo de serviço, o que faz com que as emissoras de televisão aberta ainda mantenham fortes a sua relevância e espaço na sociedade, tanto atuando para informar quanto para entreter.

**3. É inegável e patente que, devido a atualização constante da tecnologia informacional e eletrônica de forma geral, há uma rapidez e volatilidade crescente no mundo empresarial, ocasionando uma competitividade mais agressiva. Para que uma grande empresa consiga se manter competitiva é necessário que ela esteja atenta às mudanças tecnológicas, preservando-se sempre atualizada e possuindo estratégias adequadas a sua visão, principalmente as empresas que trabalham com serviços de *streaming*, onde a ascensão do setor aumenta o número de competidores entrantes, tornando, por sua vez, o mercado extremamente instável. Por isso, a Globo, com seu serviço de *streaming*, tem um desafio enorme ao competir nesse mercado, com grandes empresas multinacionais atuando e se consolidando. Com essa perspectiva, analise a capacidade da Globo competir com os players internacionais no serviço de *Streaming* apresentados nesse artigo e apresente os limites da sua competitividade.**

Um dos conceitos mais discutidos dentro da administração de grandes empresas é o de estratégia e competitividade, pois uma boa estratégia leva a uma alta competitividade, o que gera um maior retorno para a empresa e permite ampliar seus negócios e manter esse ciclo em funcionamento.

A competitividade é definida de forma geral por Wood Jr. e Caldas (2007, p.70) como “a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma



empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios”. Já do ponto de vista da eficiência, é possível entender a competitividade como a “habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial” (MACHADO; FONSECA, 2010, p.37).

Ainda dentro da competitividade, é essencial frisar a importância da inovação na competição de empresas. A ideia de inovação está intimamente ligada a mudanças e diferentes combinações que “perturbam” ou rompem com o equilíbrio já instaurado (SCHUMPETER, 1998). Tendo um papel fundamental, a inovação deve estar ajustada junto à estratégia de uma empresa (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Dentro de uma análise de competitividade, existe uma perspectiva desenvolvida por Barney (1991), onde a competitividade da empresa é baseada em seus recursos. Para ele, nem todos os recursos possuem a capacidade ou o potencial de assegurar uma vantagem competitiva. Dessa forma, Barney elencou quatro atributos de avaliação de um recurso para analisar seu potencial, são eles: seu valor; sua raridade; a dificuldade em ser imitado; sua distinção de outros produtos, ter insubstituibilidade. Logo, ao possuir todos esses atributos, esse recurso tem o potencial de levar a empresa a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Esse olhar para os recursos foi desenvolvido por Barney e Hesterly (2011), ao organizar esses atributos dentro de um modelo nomeado de VRIO (*Value, Rareness, Imitability e Organization*), onde o quarto atributo apresentado anteriormente foi substituído por uma visão da própria organização, avaliando se ela tem a capacidade, conhecimento e organização para explorar esse recurso de forma sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011). A estrutura do modelo desses autores pode ser resumida na *figura 12*:

**Figura 12** – Classificação do Modelo VRIO

Tem valor?	É raro?	É difícil de imitar?	A empresa está organizada para explorar?	Resultado
NÃO				Desvantagem Competitiva
SIM	NÃO			Paridade Competitiva
SIM	SIM	NÃO		Vantagem Competitiva de Curto Prazo
SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem Competitiva Não Aproveitada
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly, 2011.

Conforme pode ser visto na figura, se o recurso que a empresa possui não apresenta nenhum valor, ela está em desvantagem competitiva em relação aos demais concorrentes não havendo motivo para seguir investindo no recurso. No entanto, se ele possuir valor, mas não for raro, a empresa encontra-se em situação de paridade, onde há abundância do recurso, não lhe conferindo nenhuma vantagem, nada que a venha diferenciar-se de outras empresas. Quando o recurso é raro, mas não há uma dificuldade de ser imitado, outras organizações irão se aproveitar de tal situação para imitar o mais rapidamente o recurso, conferindo a empresa possuidora do recurso uma vantagem temporária, devendo, pois, rever os investimentos e buscar por outros recursos. Já os que são difíceis de imitar, mas não são explorados pela organização, conferem um resultado de “vantagem competitiva não aproveitada”, situação em que a empresa deve buscar se desenvolver para que aproveite adequadamente tal recurso, de modo que sua situação se converta para uma “vantagem competitiva sustentável”, que lhe garantirá uma vantagem sólida, onde a empresa domina a utilização do recurso (LACERDA et al., 2014).

No *quadro 1*, pode-se observar a aplicação do modelo VRIO para a plataforma de *streaming* Globoplay.

**Quadro 1** – Modelo VRIO da plataforma de *streaming* Globoplay

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicação Competitiva
Tradição da marca em território nacional	Sim	Sim	Sim	Sim	VC Sustentável
Interface com TV aberta e fechada	Sim	Sim	Sim	Sim	VC Temporária
Parceria com a Disney	Sim	Sim	Não	Sim	VC Temporária
Variedade de títulos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Plataforma acessível	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Produção própria de títulos exclusivos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao observar toda a teoria apresentada e a sua aplicação à Globoplay, pode-se chegar à conclusão de que a tarefa de competir com os demais players não é fácil. A concorrência, que está em crescimento, apresenta estratégia e investimentos fortes, acirrando a competitividade e apresentando uma alta disposição de conquistar e consolidar o seu espaço no mercado brasileiro. Pode ser observado também, através da ferramenta VRIO aplicada a alguns recursos da Globoplay, que a empresa apresenta uma marca forte dentro do território nacional, o que lhe dá uma vantagem sustentável. Entretanto, sua vantagem não vai muito além da tradição de sua marca, já que sua concorrência apresenta maiores vantagens quanto a presença internacional e uma maior variedade de títulos, entre outras vantagens. Portanto, para uma melhor competitividade, a Globo deveria investir melhor em recursos chaves, visando obter maiores vantagens, além de fazer a manutenção de sua marca, mantendo sua vantagem.

**4. Os serviços de *streaming* trazem consigo uma característica nunca antes vista: a possibilidade de termos serviços sob demanda, ou seja, o espectador que consome esse serviço monta da maneira que lhe convém a programação que deseja assistir, em qualquer horário e qualquer lugar que tenha acesso a internet. Por ter a flexibilidade de ser acessado em qualquer lugar do mundo que tenha acesso**

**irrestrito a internet, os serviços de *streaming* têm potenciais clientes por todo o planeta, portanto é natural que as empresas que sustentam esse tipo de serviço almejam um público-alvo internacionalizado. Faça uma análise com dados recentes sobre a possibilidade de o Globoplay atuar em cenário internacional a ponto de ser competitivo com outros players já atuantes nesse cenário.**

Internacionalização, conforme Calof e Beamish (1995), é o processo de adaptação das operações das empresas, como estratégia, estrutura e recursos, aos ambientes internacionais. Quando a empresa opta a adaptar suas operações de modo a se incluir em um cenário externo ao seu país de origem, ela está, portanto, assumindo um processo de internacionalização. Para Sun (2009) a internacionalização se refere ao grau em que a receita de vendas ou as operações de uma empresa são conduzidas fora de seu país de origem, pontuando três principais correntes de pesquisa em internacionalização: o paradigma eclético de Dunning (1980), o Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) e a abordagem de empreendedorismo internacional, trabalhada por Oviatt e McDougall (1994) e Mathews e Zander (2007), que alega que empresas que “nasceram globais” possuem uma maior probabilidade de se internacionalizar em um estágio inicial com recursos limitados, mas com uma mentalidade global forte.

O paradigma eclético, ou OLI Model, de Dunning (1980), expõe três tipos de vantagens que impulsionaram multinacionais a se estabelecerem em outros países. A primeira vantagem é a de propriedade, onde se obtém acesso e controle estratégicos a recursos e capacitações, tendo um papel crucial se tratando de valor agregado nas atividades de empresas internacionais (HYMER, 1960), sendo, para Dunning (1988), particularmente essenciais para uma empresa no início de um investimento estrangeiro direto (IDE). Já a segunda vantagem se dá em relação a localização, esta ocorre quando há benefícios para a empresa instalar suas operações em determinados locais (país ou região), contando assim com fatores mais vantajosos proporcionados por ele, como melhores custos de produção, o tamanho e potencial do mercado, fatores políticos e fiscais, entre outros. Por fim, o autor do modelo apresenta seu terceiro componente, a vantagem de internalização, que se trata da vantagem da empresa gerenciar suas transações internacionais de forma interna, em vez de fazê-lo através do mercado.

Ao se falar sobre internacionalização, não se pode deixar de fora o modelo de

internacionalização da Escola de Uppsala, criado pelos pesquisadores Johanson e Vahlne em 1977. O modelo tem como análise central o comportamento e o crescimento de uma empresa através de uma internacionalização incremental, onde há um aumento progressivo no nível de internacionalização. Esse aumento se dá por meio da aquisição de conhecimento, pois o modelo considera que existem informações que estão disponíveis para que o gestor possa analisar qual a melhor alternativa em relação aos processos envolvidos na internacionalização. O modelo ainda contribui com a apresentação de duas importantes decisões que devem ser tomadas ao se pensar o processo de internacionalização da empresa, que é a decisão do país para o qual se irá internacionalizar e o método de entrada nesse país (JOHANSON; VAHLNE, 1977)

Dunning (1988) ainda propõe quatro motivos que levam as empresas a investirem no estrangeiro, sendo eles: busca por recursos (*resource seeking*), na qual há uma procura por recursos naturais, matérias-primas ou algum outro fator produtivo que proporcione condições mais vantajosas; busca de mercado (*market seeking*), que visa ampliar seus serviços através da entrada em um novo mercado, podendo ampliar, dessa forma, sua base de clientes, por exemplo; busca de eficiência (*efficiency seeking*), procura melhorar a eficiência e, portanto, tornar-se mais produtivo; busca de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*), propõe-se a desenvolver três importantes fatores de uma empresa: as competências, os recursos e as capacidades, que contribuem, dessa forma, com o aumento da vantagem competitiva.

Mediante a teoria de internacionalização demonstrada, entende-se que há uma miríade de fatores e variáveis para se analisar ao se optar por uma decisão como essa. A Globo já exporta seu canal em TV fechada para o exterior, porém a internacionalização de um serviço de *streaming* como a Globoplay seria muito mais complexa. Ao se pensar em internacionalização, tem-se que analisar as três vantagens apresentadas no modelo OLI, que no caso da Globo seria interessante pensar principalmente na internacionalização, pois seria de grande vantagem para a empresa controlar todos os processos de forma interna no exterior. Analisando bem também as vantagens que obteria se localizando no exterior, destacando-se o alcance de público e os recursos de produção de conteúdo, e de propriedade, o que possibilitaria um melhor desenvolvimento de seus recursos, principalmente financeiros.

Ao avaliar os quatro motivos apresentados por Dunning para internacionalizar, a

organização deve buscar compreender se faz sentido para a empresa naquele momento, tanto da perspectiva estratégica quanto financeira. Portanto, com a Globoplay, deve-se, primeiramente, analisar se haverá de fato alguma vantagem em relação ao desenvolvimento de seus recursos produtivos e estratégicos que compensem os custos de se fazer essa transição. Porém, a análise principal deverá ser em cima da busca por mercado, por ser de grande impacto financeiro e o real motivo de uma internacionalização dessa modalidade de negócio.

Caso as análises sinalizem positivamente para essa decisão, é interessante que a internacionalização seja observada através do modelo Uppsala, pois ele avalia estrategicamente o melhor país para se internacionalizar, e, como esse processo ocorrerá, há um pensamento de longo prazo para uma perspectiva de incrementação da internacionalização. Como o foco da Globoplay provavelmente está na busca de mercado e seu conteúdo está muito relacionado ao Brasil e falantes da língua portuguesa, uma opção inicial, para além da já existente (Estados Unidos da América), poderia ser verificar países que contém com grande número de brasileiros morando. Uma alternativa possível seria Portugal, já que além de ser um país lusófono e com grande contingente de brasileiros, oferece um fácil acesso para toda a União Europeia, de modo que angariaria, por conseguinte, um mercado além do próprio país destino optado.

### **Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula**

Os professores da área de Administração e/ou cursos relacionados podem utilizar os temas abordados neste estudo como convém em suas disciplinas. A sugestão é que os alunos discorram sobre os temas pertinentes a disciplina em caráter de debate, visto que alguns temas levantados neste estudo ainda estão em processo de maturidade, por ser tratar de uma tecnologia recente e que há muito estudo a ser feito. Os alunos podem relacionar a realidade que eles vivenciam enquanto consumidores do serviço de *streaming* e a realidade organizacional conceitual apresentada neste estudo, de maneira que o aluno seja capaz de contemplar os aspectos teóricos e práticos em cada tópico deste artigo.

## Referências

ALVES, Luiz C. O.; MARQUES, José A. V. da Costa. **A Demonstração dos Fluxos de Caixa como ferramenta de análise financeira**. Pensar Contábil, v.8, n.32, p.18-23, Abr/Mai/Jun 2006 – Rio de Janeiro, 2006.

AMARAL, C. Serviços de *streaming*: o que são, como funcionam e qual é o tamanho desse mercado no Brasil. **K2ponto**, 2021. Disponível em: <<https://k2ponto.com.br/blog/servicos-de-streaming/>>. Acesso em 21 de ago. de 2021.

APPLE TV+. Site Oficial de Streaming da Apple, 2021. Disponível em: <https://www.apple.com/br/apple-tv-plus/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

BARNEY, Jay B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of management, v.17, n.1, p.99–120, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CALOF, Jonathan L; BEAMISH, Paul W. **Adapting to foreign markets: explaining internationalisation**, *International Business Review*, v. 4 n. 2, p. 115-31, 1995.

CARVALHO, Julia. Como o Netflix baterá a marca de US\$ 100 milhões de lucro. **Exame**, 2014. Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-o-netflix-batera-a-marca-de-us-100-milhoes-de-lucro/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

COUTINHO, Mariana. Saiba mais sobre *streaming*, a tecnologia que se popularizou na web 2.0. **Techtudo**, 2013. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2013/05/conheca-o-streaming-tecnologia-que-se-popularizou-na-web.ghhtml>. Acesso em: 20 de ago. de 2021.

D'ANGELO, Pedro. Pesquisa Streaming no Brasil – dados sobre o mercado de *streaming* de vídeo (2ª Edição). **Opinionbox**, 2020. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/pesquisa-streaming-no-brasil-segunda-edicao/>>. Acesso em 21 de ago. de 2021.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DISNEY+. Site Oficial de Streaming da Disney, 2021. Disponível em: <https://www.disneyplus.com/pt-br>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

DUNNING, John H. **Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests**. Journal of International Business Studies, v.11, n.1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, John H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** Journal of International Business Studies, Basingstoke, v.19, n.1, p.1-31, Spring 1988.

ESTIGARRIBA, Juliana. Netflix bate recorde de 200 milhões de assinantes em meio à pandemia. **Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/netflix-bate-recorde-de-200-milhoes-de-assinantes-em-meio-a-pandemia/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

FELTRIN, Ricardo. Ibope muda valor de cada ponto de audiência no país; veja como fica. **Splash Uol**, 2016. Disponível em: <https://www.uol.com.br/splash/noticias/ooops/2016/12/29/ibope-muda-valor-de-cada-ponto-de-audiencia-no-pais-veja-como-fica.htm>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

FELTRIN, Ricardo. Grupo Globo tem 70 mil "programas" em streaming em 2020. **Splash Uol**, 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/splash/noticias/ooops/2020/11/23/grupo-globo-tem-70-mil-programas-em-streaming-em-2020.htm>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

FELTRIN, Ricardo. Exclusivo: TV aberta perdeu quase metade do público em 20 anos. **Splash Uol**, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/splash/noticias/ooops/2021/02/02/exclusivo-em-20-anos-metade-do-publico-ja-fugiu-da-tv-aberta.htm>. Acesso em 20 de abr. de 2021.

FERRARI, Ed L. **Contabilidade Gerencial**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GLOBOPLAY. Site Oficial da Globoplay, 2021. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

GLOBOPLAY chega aos EUA a partir deste domingo com séries, novelas, filmes e programas. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2020/01/19/globoplay-chega-aos-eua-a-partir-deste-domingo-com-series-novelas-filmes-e-programas.ghtml>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

GONÇALVES, André L. D. Globoplay tem mais assinantes que a Netflix no Brasil. **Tecmundo**, 2020. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/cultura-geek/204993-globoplay-tem-assinantes-netflix-brasil.htm>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

GUIMARÃES, Anderson. Faturamento do Globoplay chega em quase R\$ 150 milhões. **Minha Operadora**, 2020. Disponível em: <https://www.minhaoperadora.com.br/2020/07/faturamento-do-Globoplay-chega-em-quase-r-150-milhoes.html>. Acesso em: 24 de mai. de 2021.

GURGEL, Natalia. Como a pesquisa de mercado auxilia a consolidação dos players de streaming. **Propmark**, 2021. Disponível em: <https://propmark.com.br/opiniao/como-a-pesquisa-de-mercado-auxilia-a-consolidacao-dos-players-de-streaming/>. Acesso em: 20 de ago. de 2021.



GRUPO GLOBO. História Grupo Globo, 2021. Disponível em: <<https://robertomarinho.globo.com/hgg/>>. Acesso em 20 de abr. de 2021.

GRUPO GLOBO. Site Oficial da Globo Comunicações e Participações, 2021. Disponível em: <<https://globoir.globo.com/Default.aspx>>. Acesso em 20 de ago. de 2021.

GRUPO GLOBO. Site Oficial do Grupo Globo, 2021. Disponível em: <<https://hml.grupoglobo.globo.com>>. Acesso em 20 de abr. de 2021.

GRUPO GLOBO. Site Oficial Globoplay, 2021. Disponível em: <<https://Globoplay.globo.com/>>. Acesso em 20 de mai. de 2021.

HBO BRASIL. Site Oficial HBO Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.hbobrasil.com/hbogo#HBO-GO-providers>>. Acesso em 22 de mai. 2021.

HYMER, Stephen H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Thesis (Ph.D.) - Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics, Boston, 1960.

INGIZZA, Carolina. Menos vídeos, mais trabalho: veja como brasileiros usam a internet em 2021. **Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/menos-videos-mais-trabalho-veja-como-brasileiros-usam-a-internet-em-2021/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável as demais sociedades**; 6.ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments**. Journal of International Business Studies, p. 23-32, Spring 1977.

LACERDA, Daniel P. et al. **Estratégia Baseada em Recursos: 15 Artigos Clássicos para Sustentar Vantagens Competitivas**. 1ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

MACHADO, Clóvis da S.; FONSECA, Valéria. **Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica**. Revista de administração contemporânea (Brasil) Num. v.14, set. 2010.

MARION, José C. **Contabilidade Empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José C. **Contabilidade Empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade VS Fluxo de Caixa**. Caderno de Estudos nº 2, São Paulo: FIPECAFI, Abril, 1991.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATHEWS, John A.; ZANDER, Ivo. **The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation**. *Journal of International Business Studies*, v.38, n.3, p.387-403, 2007.

NETFLIX, 2021. Site oficial. Disponível em: <https://www.netflix.com/br/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

OVIATT, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. **Toward a theory of international new ventures**. *Journal of International Business Studies*, v.25, n.1, p.45-64, 1994.

PANDEMIA segura brasileiros em casa, e Globoplay cresce 80% em ano histórico. **RD1**, 2021. Disponível em: <https://rd1.com.br/pandemia-segura-brasileiros-em-casa-e-globoplay-cresce-80-em-ano-historico/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

PETRY, Gabriela F. Oscar 2021: Netflix liderou entre os estúdios com 7 vitórias. **Techmundo**, 2021. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/cultura-geek/216233-oscar-2021-netflix-lidera-estudios-7-vitorias.htm>. Acesso em 20 de abr. de 2021.

POSSEBON, Samuel. Globo vê 2021 desafiador, mas mantém previsão de investimentos e aposta na Internet. **Teletime**, 2021. Disponível em: <https://teletime.com.br/26/03/2021/globo-ve-2021-desafiador-mas-mantem-previsao-de-investimentos-e-aposta-na-internet/>. Acesso em 29 de mai. de 2021.

PRIME VIDEO. Site oficial de streaming da Amazon, 2021. Disponível em: <https://www.primevideo.com/>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

RAVACHE, Guilherme. Brasil é segundo do mundo em *streaming*; Prime cresce e Disney+ dispara. **Uol**, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/splash/colunas/guilherme-ravache/2021/08/12/brasil-e-segundo-do-mundo-em-streaming-e-crescimento-do-disney-surpreende.htm>. Acesso em: 21 de ago. de 2021.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SILVA, José P. da. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Rebecca. Um ano depois do início da pandemia, plataformas de streaming contabilizam ganhos. **Forbes**, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/03/um-ano-depois-do-inicio-da-pandemia-plataformas-de-streaming-contabilizam-ganhos/>. Acesso em: 20 de mai. de 2021.

SILVA, Thiago. Globo lança novo organograma do Grupo. **O Canal**, 2021. Disponível em: <<https://ocanal.com.br/globo-lanca-novo-organograma-do-grupo/>>. Acesso em 15 de jun. de 2021.

SUN, Sunny L. **Internationalization strategy of MNEs from emerging economies: The case of Huawei**. *Multinational Business Review*, v.17, n.2, p. 35, 2009.

THE State of Mobile 2020. **App Annie**, 2020. Disponível em: <<https://www.appannie.com/en/go/state-of-mobile-2020/>>. Acesso em 20 de ago. de 2021.

WAYBACK MACHINE. **Atlas de Cobertura**. 2015. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20150110135113/http://comercial2.redeglobo.com.br/atlasdecobertura/Paginas/Totalizador.aspx>>. Acesso em: 20 de abr. 2021.

WIT, Alex D. de. Analysis: U.S. Streaming Subs Grew By Over 50% In 2020, Benefiting All Major Services. **Cartoon Brew**, 2021. Disponível em: <<https://www.cartoonbrew.com/business/analysis-u-s-streaming-subs-grew-by-over-50-in-2020-benefiting-all-major-services-200533.html>>. Acesso em: 21 de ago. de 2021.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 47, n. 3. p. 66-78, jul. /set. 2007.

ZAMBON, E. M. J. **Influência da classificação na demonstração do fluxo de caixa - Um estudo da experiência brasileira**. *Journal of Accounting, Management and Governance*, Brasília-DF, v. 4, n. 1, 2009.