



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ISLAINE CARDOSO SANTANA

**ECONOMIA DIGITAL E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: UM ESTUDO
APLICADO AOS CANAIS DO YOUTUBE**

SALVADOR

2018

ISLAINE CARDOSO SANTANA

**ECONOMIA DIGITAL E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: UM ESTUDO
APLICADO AOS CANAIS DO YOUTUBE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Área de concentração: Economia Criativa.

Orientador: Ihering Guedes Alcoforado de Carvalho.

SALVADOR

2018

Ficha catalográfica elaborada por Valdineia Veloso Conceição CRB 5-1092

Santana, Islaine Cardoso

S231 Economia digital e novos modelos de negócio: um estudo aplicado aos canais do youtube / Islaine Cardoso Santana. – Salvador: 2018.

64p. tab. fig. graf.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, 2018

Orientador: Prof. Ihering Guedes Alcoforado de Carvalho

1.Economia digital 2. Youtube 3. Modelos de negócio 4. Tecnologia da informação I.Carvalho, Ihering Guedes Alcoforado.
II. Universidade Federal da Bahia

CDD 004.6

ISLAINE CARDOSO SANTANA

**ECONOMIA DIGITAL E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: UM ESTUDO
APLICADO AOS CANAIS DO YOUTUBE**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Economia da Universidade Federal de Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em 05 de dezembro de 2018.

Banca Examinadora



Prof. Me. Ihering Guedes Alcoforado de Carvalho
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Bouzid Izerrougene
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Me. Rafael Salles Rios
Universidade Federal da Bahia - UFBA

RESUMO

O presente trabalho identifica janelas de oportunidades de novos modelos de negócio assentados nas novas Tecnologias de Informação e Comunicação, em especial o YouTube, plataforma que com os seus canais cria as condições de instrumentalização de um complexo de TICs na formatação de negócios associados à “nova economia”. Para tanto, foi realizada uma revisão literária de maneira a corroborar as ideias apresentadas neste trabalho, partindo desde a ascensão das Tecnologias de Informação e Comunicação, até a sua instrumentalização pela plataforma YouTube e pelos canais que configuram novos modelos na economia digital. Em específico, é feita a análise em torno de alguns canais emblemáticos do YouTube (como expressão dessa nova economia), verificando o modelo de negócio que os mesmos possuem, bem como sua configuração no que reporta a estratégia produção, distribuição e na relação entre oferta e demanda. Por fim, é analisado um canal em específico, no qual é identificado aspectos de uma inovação disruptiva, configurando uma mudança organizacional no mercado.

Palavras-chave: Modelos de Negócio. Tecnologias de Informação e Comunicação. Economia Digital. YouTube. Cauda Longa. Inovação Disruptiva.

ABSTRACT

This work identifies windows of opportunities for new business models based on the new Information and Communication Technologies, in particular YouTube, a platform that with its channels creates the conditions for the implementation of a ICT complex in the formatting of businesses associated with the "new economy". For that, a literary revision was carried out in order to corroborate the ideas presented in this work, starting from the rise of Information and Communication Technologies, to its instrumentalization by the YouTube platform and the channels that configure new models in the digital economy. Specifically, the analysis is done around some emblematic channels of YouTube (as an expression of this new economy), verifying the business model they have, as well as their configuration in what refers to the strategy production, distribution and the relation between supply and demand. Finally, a specific channel is analyzed, in which aspects of a disruptive innovation are identified, setting up an organizational change in the market.

Keywords: Business Models. Information and Communication Technologies. Digital Economy. YouTube. Long Tail. Disruptive Innovation.

“Tu quem sabe, minha fia.”

À pessoa mais importante da minha vida, mainha.

AGRADECIMENTOS

É com extrema alegria que escrevo esse texto. Não há palavras para expressar a felicidade que sinto neste momento. Como foi difícil chegar até aqui! Finalizar esse trabalho monográfico foi, sem dúvidas, o maior desafio enfrentado aqui na faculdade. E olha que não foram poucos! Dedico essa conquista às pessoas que eu mais amo, que dão sentido à minha vida: minha mãe, meu pai, minhas irmãs e meu irmão. Minha e painho, sinônimos de força, luta e alegria, mesmo nas adversidades, sempre me dando atenção e carinho e a mais pura forma de amor. Minha irmã Leide, exemplo de vida, de superação, de mulher, de ser humano, obrigada por todo apoio, conselhos, por sempre tentar me ajudar, sempre se preocupando comigo e com toda a nossa família. Lay e Vini, as pessoas que mais me fazem rir no mundo, meus irmãozinhos amados, obrigada por iluminarem a minha vida e tornar os meus dias melhores.

Meu eterno agradecimento à tia Nieta e tio Vandinho por terem me recebido em sua casa e sempre terem me tratado da melhor forma possível. Sem a ajuda de vocês eu não teria chegado até aqui e nunca serei capaz de retribuir tudo o que fizeram por mim. A todos os meus amigos, especialmente Uri, Carol Mattos, Carol Crisóstomo, Andressa, Belle, Elias e Ruan, muitíssimo obrigada pelo convívio na faculdade, pelas risadas, pelo apoio durante os momentos de angústia, e por fazerem os meus dias mais felizes em meio às tantas aflições que passamos. De longe, vocês são o melhor presente que essa faculdade poderia me dar! À minha parceira de todas as horas, Grazi, só posso agradecer pela parceria durante a universidade, por me mostrar uma nova forma de enxergar o mundo, e por tornar os meus dias mais felizes. Obrigada por sempre estar ao meu lado, em qualquer situação que fosse. Você é a melhor pessoa que um dia alguém poderia conhecer. Que sorte a minha ter sido uma das privilegiadas.

Gratidão ao professor Ihering por toda orientação, boa vontade, disposição, por ter abraçado a minha ideia de falar sobre um tema tão incomum na área econômica. Graças ao senhor tive o direcionamento necessário para unir a teoria econômica ao meu objeto de estudo, e tive a oportunidade de fazer uma monografia sobre algo que tanto me identifico! Muitíssimo obrigada!

Por fim, mas não menos importante, obrigada a todos os professores que contribuíram na minha formação de economista, compartilhando conhecimento e experiências que levarei comigo para todo o sempre. Em especial, agradeço ao melhor professor que tive nessa faculdade: Uallace. Os seus ensinamentos, as suas análises, as suas críticas contribuíram de maneira extremamente significativa na minha formação, no meu modo de enxergar os fatos

como economistas. Obrigada por se dedicar de forma tão honrosa e admirável à sua profissão, aos seus alunos, e por traduzir o real significado de excelência.

Encerro esse ciclo com extremo orgulho da pessoa que me tornei aqui na UFBA, por ter sido capaz de superar as inúmeras dificuldades que enfrentei e tendo a certeza de que muitas outras vitórias estão por vir!

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	DA EMERGÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) À ECONOMIA DIGITAL	13
2.1	DA CRISE DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO MATERIALIZADA À DESMATERIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS	13
2.2	DA DESMATERIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS À ECONOMIA DIGITAL	19
2.2	A ECONOMIA DIGITAL	22
3	A ECONOMIA DIGITAL E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: O CASO DO YOUTUBE	26
3.1	UMA BREVE DISCUSSÃO CONCEITUAL SOBRE MODELOS DE NEGÓCIO	27
3.2	DOS MODELOS DE NEGÓCIO TRADICIONAIS AOS POSSIBILITADOS PELA WEB 2.0	34
3.2.1	O Modelo de Negócio da Web 2.0 baseado no UGC	36
3.3	O AMBIENTE UGC: ENTENDENDO O YOUTUBE	39
3.4	O MODELO DE NEGÓCIO DA PLATAFORMA	44
4	INOVAÇÃO E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: APLICAÇÃO AOS CANAIS DO YOUTUBE	49
4.1	O MODELO DE NEGÓCIO DOS CANAIS	49
4.1.1	O modelo de negócio dos canais: a Cauda Longa	53
4.2	O CARÁTER DISRUPTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO DOS CANAIS	58
4.2.1	A Inovação Disruptiva e novos modelos de negócio	58
4.2.2	A experiência disruptiva do canal “KondZilla”	61
5	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

A partir do momento em que houve a inserção de inovações tecnológicas na sociedade, a realidade vigente deu lugar a um emaranhado de complexas transformações. Nesse sentido, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), elementos derivados de uma convergência de múltiplas invenções que se desdobram em várias inovações, foram fundamentais no processo de evolução e transformação da realidade social e econômica, em especial nos modelos de negócios, tanto na esfera da produção como da circulação.

Com a difusão das TICs, a execução dos processos produtivos demandou novas formas organizacionais de ser realizada, agregando maior eficiência e, conseqüentemente, produtividade ao sistema econômico. Nessa lógica, à medida em que aparatos provenientes das TICs passavam a ser incorporados na lógica produtiva, a composição do mercado era modificada, criando janelas de oportunidades que seriam exploradas pela emergência de uma “nova economia”, uma economia de caráter digital e desmaterializada.

Os alicerces da economia digital provêm de elementos moldados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação. Aqui, houve não somente mudanças no sistema produtivo, mas também, oportunidades para o surgimento de novos modelos de negócio pautados nos fundamentos da “nova economia”. Assim, o estudo presente neste trabalho trata justamente da possibilidade de se construir novos modelos de negócios sob a ótica da inovação tecnológica, tendo como embrião dessa perspectiva, as TICs e os seus elementos. Como ápice desse processo, pode-se apontar o contínuo crescimento de empresas fundamentalmente apoiadas em aspectos inovadores e em modelos que não só se distanciam daqueles comumente verificados na “velha economia”, como os suprime.

Como expressão e tradução dos novos modelos de negócio possibilitados a partir da difusão da economia digital, e, especialmente, da democratização da internet, identificam-se aqueles fundados em plataformas que representam o ecossistema da transformação digital. Netflix, Spotify, Uber, Airbnb, Google, são apenas algumas das inúmeras organizações que existem graças às TICs. Além dos exemplos citados, dá-se destaque ao ponto central de interesse e o objeto de investigação do trabalho: o YouTube. Nesta plataforma digital, a criação de valor não é centrada em um único produto ou na empresa propriamente dita, ela é delineada a partir de uma cultura participativa de caráter global e descentralizada, típico da “nova economia”.

Nesse contexto, busca-se fundamentar como as Tecnologias de Informação e Comunicação contribuíram para a transfiguração de uma economia composta por um modelo de produção e distribuição centralizado, para uma economia digital, cercada de múltiplas novas possibilidades e formas de organizações que fogem o modo tradicional. Para além disso, o propósito central deste trabalho sustenta-se em investigar e caracterizar o modelo de negócio dos canais do YouTube, partindo de nichos de conteúdo que apresentam maior relevância na plataforma, e qual o efeito desse modelo de negócio no cenário econômico. Esse novo modelo expresso pelos canais representa a concentração nos “hits” (os produtos em massa que dominam o mercado) para uma grande variedade de nichos.

Com o intento de esclarecer e constituir as ideias aludidas acima, o estudo é composto por esta introdução, mais três capítulos, além da conclusão. A primeira seção discorrerá sobre como a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação contribuíram para as mudanças ocorridas nos ciclos dos sistemas produtivos, bem como à ascensão da economia digital. A partir de tal perspectiva, tem-se a evidenciação do processo de desmaterialização (oriundo dessa “nova economia”) nos processos produtivos.

A segunda seção levanta a discussão teórica sobre elementos pertencentes às TICs que contribuíram para moldar novas formas de negócio. Ainda sobre a teorização do termo “modelos de negócio”, conforme será evidenciado também neste capítulo, não há um consenso entre autores sobre como se configura e classifica um modelo de negócio; no entanto, a abordagem mais aceita e utilizada no meio acadêmico foi também a escolhida nesta monografia. Sendo assim, sob a luz dos blocos constituintes de um modelo de negócio elaborados por Osterwalder e Pigneur (2011), dar-se-á o estudo dos canais do YouTube. Além disso, a fim de familiarizar o leitor sobre o ambiente da plataforma, serão apontadas características, funcionalidades, bem como a expressividade que tal mídia social possui.

Na composição da terceira parte deste estudo, foi utilizado o trabalho de Vasconcelos (2018) para discutir alguns canais do YouTube. A autora realizou o levantamento dos nichos de maior audiência da plataforma no Brasil e baseado nisso, foram escolhidos três canais de maior expressividade de cada grupo. Assim, verificou-se se os mesmos dispõem de características homogêneas ou heterogêneas, bem como o modelo de negócio que possuem e o seu impacto na produção, distribuição e na relação entre oferta e demanda. Por fim, baseado em Christensen (1997), será identificado qual canal possui caráter disruptivo.

2 DA EMERGÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) À ECONOMIA DIGITAL

2.1 DA CRISE DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO MATERIALIZADA À DESMATERIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Para compreender o desenvolvimento e funcionamento das economias capitalistas é fundamental estabelecer o progresso técnico como um dos fatores responsáveis por essa dinâmica. Atrelada especialmente aos processos de globalização e tecnologia, a inovação, produto resultante do progresso técnico, foi e continua sendo elemento intrínseco ao crescimento da riqueza dos países, transformando não somente a economia local de um determinado espaço, mas a sociedade como um todo. As transformações resultantes das inovações tecnológicas podem ser verificadas a partir da modificação da realidade econômica e social, e, ainda, pela expansão da capacidade de acumulação e geração de riqueza e renda.

Segundo Schumpeter (1961), o capitalismo é em si um sistema em movimento cujo motor é a concorrência. A concorrência, inserida nesse sistema de constante transformação, promove inovações que busquem trazer vantagens diferenciais para as firmas, com o objetivo de valorizar seu capital. Assim, a chamada “destruição criadora” (termo elaborado pelo autor) seria este processo de busca de inovações, num contexto dinâmico que está sempre se modificando, incessantemente criando o novo e incessantemente destruindo o velho.

Ainda de acordo com o autor, a concorrência funciona como um processo de rivalidade entre as empresas em busca de mercado e aquela que não acompanhar o desenvolvimento tecnológico, ou seja, mudanças no ambiente, podem ser expulsas ou absorvidas pelas grandes corporações. O ambiente competitivo requer que as empresas insistam em tecnologia e inovações, pois neste cenário concorrencial onde o ganho de um representa a perda de outro, as inovações se constituem como uma arma imprescindível e objeto de dinamismo da atividade econômica.

A destruição criadora é o processo que revoluciona e modifica as estruturas de mercado, com sua incessante necessidade de criação de coisas novas (sejam elas novos processos, novos mercados, novos produtos) tornando as estruturas antigas obsoletas. As firmas procuram,

então, diversificar como forma de obter vantagens competitivas e, através de inovação introduzida ou do progresso técnico, valorizar seu capital, consolidando o processo de destruição criadora. Aqui, as inovações introduzidas acarretam transformações nos modelos de negócio estabelecidos no mercado, gerando mudanças tanto nos processos produtivos, quanto no próprio mercado, conforme será visto logo abaixo.

Assim sendo, até o começo da década de 70, os processos produtivos eram baseados no modelo fordista de produção e crescimento. A partir de 1973, com a grave crise do petróleo, o padrão vigente até então, apoiado na utilização intensiva de matéria-prima e energia para a produção em larga escala de bens e serviços, foi substituído por novos arranjos organizacionais descentralizados, por meio da implementação de novas tecnologias.

De acordo com Harvey (1994 *apud* COSTA; VENÂNCIO; CUNHA, 2005, p. 3), o acirramento da concorrência nos mercados, a diversificação do comércio mundial, a complexidade em prever o volume e tipo de mercadoria a ser produzida, são alguns dos fatores que demonstravam a insustentabilidade em manter o modelo rígido e incondizente à dinâmica flexível necessária ao processo de acumulação do capital. Desde o final do século XX, novas trajetórias tecnológicas passaram a ser adotadas em todo o mercado global, sendo exploradas no intuito de gerar inovações e dinamizar a economia.

Nessa perspectiva de desenvolvimento econômico, Schumpeter (1961) elabora o seu conceito de destruição criadora, que possui a abordagem moldada em torno da tecnologia. Aqui, trata-se de um processo por busca de inovação num contexto dinâmico de concorrência em constante modificação. Revolucionando e modificando as estruturas de mercado com sua incessante necessidade de criar novos processos, novos produtos, novos mercados, a permutação para estruturas produtivas inéditas derruba as vigentes até então, além de converter estas antigas em obsoletas. O progresso econômico é alcançado através desse processo de mudanças, resultado da inovação tecnológica.

De acordo com Schumpeter (1939, *apud* FREEMAN; SOETE, 2008, p. 45) as ondas de progresso técnico verificadas no sistema econômico são “sucessivas revoluções industriais”. Ainda segundo os autores, a análise schumpeteriana sofreu influência das ideias do economista russo Kondratieff (1925), ao descrever as fases do desenvolvimento como “ciclos”, tais quais perduraram, cada um deles, cinquenta anos. O quadro abaixo ilustra as diversas mudanças técnicas percebidas ao longo do processo histórico, demonstrando os principais “fatores-chaves” em cada uma das fases. Indo desde os primórdios, com a

utilização do algodão, chega-se à fase vigente com o uso da microeletrônica, campo no qual está inserido o objeto de análise discutido até então: as Tecnologias de Informação e Comunicação.

Conforme explicitado no quadro 1, de acordo com Freeman e Soete (2008, p. 48), “[...] na teoria de Schumpeter, as "sucessivas revoluções industriais" foram baseadas na transformação qualitativa da economia por novas tecnologias, muito mais do que pelo simples crescimento quantitativo de determinados ramos industriais.”. Tal fato pode ser percebido ao verificar que desde a utilização do algodão até a microeletrônica, uma variedade de inovações passa a ser incorporada a cada novo ciclo, tornando-o específico e único. É especialmente na última fase, no quinto ciclo, a partir das últimas décadas do século XX até o tempo presente, que a “nova economia” pode ser inserida.

Quadro 1 – Sucessivas ondas de mudanças tecnológicas

Ondas ou ciclos longos		Principais aspectos da infraestrutura dominante			
Períodos aproximados	Ondas de Kondratieff ¹	Ciência, tecnologia, ensino e treinamento	Transportes e comunicação	Fontes de Energia	Fatores-chave universais e de baixo custo
Primeira 1780-1840	Revolução industrial: produção em fábricas de têxteis	Aprendizado no trabalho, aprender fazendo, escolas de dissidentes religiosos e sociedades científicas	Canais, estradas carroçáveis	Energia hidráulica	Algodão
Segunda 1890-1940	Era da energia a vapor e das ferrovias	Profissionais de Engenharia Civil e Mecânica, institutos de tecnologia, massificação do ensino primário	Ferrovias (trilhos de ferro), telégrafo	Máquinas a vapor	Carvão, ferro

¹ Tal denominação deve-se ao fato de Schumpeter ter se inspirado nas ideias do economista Kondratieff para descrever as especificidades dos diversos ciclos que caracterizaram o processo histórico das mudanças tecnológicas percebidas no sistema econômico.

Terceira 1890-1940	Era da eletricidade e da siderurgia	Laboratórios industriais de pesquisa e desenvolvimento, laboratórios nacionais, laboratórios de padronização industrial	Ferrovias (trilhos de aço), telefone	Eletricidade	Aço
Quarta 1940-1990	Era da produção em massa (“Fordismo”) de automóveis e materiais sintéticos	Pesquisa e desenvolvimento em larga escala industrial e governamental, massificação do ensino superior	Rodovias motorizadas, rádio e TV, companhias aéreas	Petróleo	Petróleo, plásticos
Quinta 1990-?	Era da microeletrônica e das redes de computadores	Redes de dados, redes globais de pesquisa e desenvolvimento. Treinamento e educação continuados	Canais de informação, redes digitais	Gás/Petróleo	Microeletrônica

Fonte: FREEMAN; SOETE (2008, p. 47).

A configuração econômica resultante das significativas mudanças que sucederam o período de produção em massa pode ser entendida a partir da difusão de novas tecnologias que ocasionaram uma revolução tecnológica, a qual é constituída por elementos como a microeletrônica², as telecomunicações e a informática. O maior incremento tecnológico verificado na nova ordem mundial econômica, pós-crise, em especial aquele que é resultante da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, alterou as cadeias produtivas e designou uma economia dotada de um grau de informação e conhecimento mais intensivo do que o verificado anteriormente. As transformações experimentadas traduzem-se em uma “nova economia” baseada em informação e conhecimento, a dita "economia digital".

Conforme evidenciado no quadro 1, o quinto ciclo de mudanças tecnológicas, datado a partir dos anos 1990, representa a explosão de canais de informação e redes digitais que se propagaram a partir da conectividade possibilitada pela internet. As implicações na atividade econômica são refletidas pela mudança na forma de operar das organizações, bem como no surgimento de novos modelos de negócio antes inexistentes. Nesse sentido, as transações

² “A microeletrônica é uma área da eletrônica voltada para a integração e para a miniaturização de componentes eletrônicos em geral. Esta área constitui hoje o principal insumo do “novo paradigma técnico-econômico”, por ser capaz de gerar progresso técnico de forma generalizada em toda cadeia produtiva.” (CETENE, 2018).

comerciais passaram a ser realizadas de maneira mais universal, acessível, de forma ágil e instantânea, moldando um cenário conhecido como “a nova economia”.

Aqui, a ocorrência de processos se dá por vias intangíveis, por meio de transações digitais, que por sua vez, apresentam vantagens competitivas como: redução de custos, agilidade, autonomia quanto à escolha sobre onde realizar a transação, entre outros. A economia digital possui uma infraestrutura baseada na microeletrônica e que tem como característica dominante a informatização do sistema econômico. Nessa “nova economia”, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) facilitaram a livre movimentação e difusão de grandes volumes de informações dentro da complexidade dos mercados e entre os agentes em uma escala de tempo configurada para ser, cada vez mais, a menor possível.

A difusão das TICs incita uma conversão e deslocamento na utilização dos tradicionais recursos produtivos (terra, capital e trabalho) para recursos intangíveis, como informação e conhecimento. Aliada à ampliação do uso da internet a partir dos anos 90, as Tecnologias de Informação e Comunicação desencadearam uma série de inovações que passaram a ser utilizadas pelas empresas, revolucionando a indústria, os seus sistemas produtivos e organizacionais. O resultado dessa mudança é percebido no aumento da eficiência no uso dos recursos produtivos.

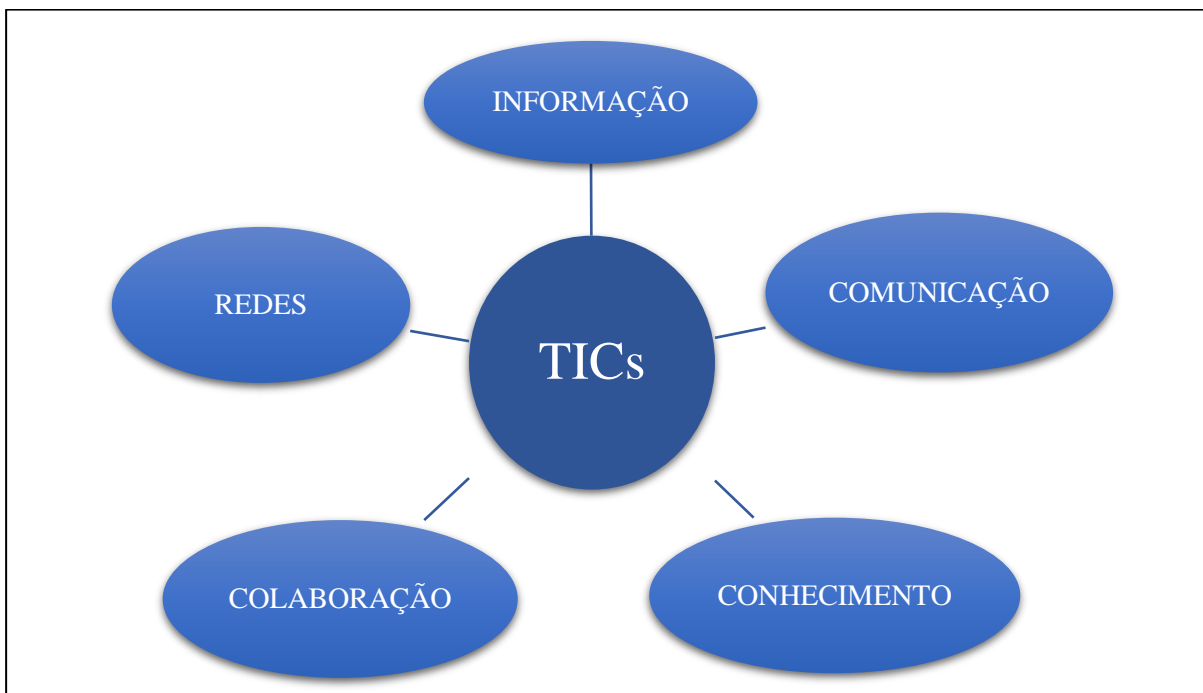
Tal competência remodelou os custos de produzir, tornando os métodos de produção mais eficientes; e de distribuir, tornando os processos menos custosos, contribuindo assim, no aumento da produtividade. Segundo o Relatório de Acompanhamento Setorial (2009), desenvolvido pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e o Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp:

Esse setor se destaca por possuir expressivo dinamismo econômico e tecnológico, que além do mais, se difunde às demais cadeias de produto e processo em que se insere. Além disso, abrange uma gama variada de segmentos que impactam de forma significativa o crescimento econômico e o bem-estar social dos países. (RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL, 2009, p. 1)

As TICs presentes na “nova economia” baseiam-se na inovação, usando a tecnologia da informação para desenvolver novos produtos, serviços, além de criar novos mercados e modelos de negócio. Aqui, as principais fontes de valor estão presentes no conhecimento, na imaginação humana, na criatividade, na informação, dentre outros recursos intangíveis, que

outrora não eram explorados em sua plenitude. Tais elementos tornam-se condutores de um novo desempenho econômico ao conferirem um aspecto mais dinâmico à economia, modificando a forma tradicional de realizar transações, a sua infraestrutura e secundarizando, portanto, os tradicionais recursos utilizados. A figura abaixo demonstra que a convergência entre determinados bens imateriais, aqueles considerados os mais importantes, caracteriza o que se conhece por Tecnologia da Informação e Comunicação. A partir desta menção, é verificado o deslocamento da utilização de meios físicos no processo produtivo, para recursos inerentes ao ser humano.

Figura 1 – Componentes das Tecnologias de Informação e Comunicação



Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Nesse sentido, representando o avanço das TICs e o novo cenário da economia digital, o comércio eletrônico é um claro exemplo que retrata a logística e flexibilização dos sistemas. A figura 1 representa os bens intangíveis característicos da “nova economia”. As Tecnologias de Informação e Comunicação contribuíram para a massificação da cultura digital na sociedade, criando um ambiente conduzido pelo uso da tecnologia e pelo consumo baseado na informação, conhecimento e comunicação, recursos imensuráveis e inesgotáveis. Agora, a oferta de produtos passa a ser instantânea e os hábitos de consumo mais urgentes e

imediatistas. Nessa perspectiva, os processos produtivos revelam características intrínsecas às TICs, como a desmaterialização, conforme será discutido logo em seguida.

2.2 DA DESMATERIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS À ECONOMIA DIGITAL

A desmaterialização, paralelamente às TICs, possibilitou significativas mudanças tanto na transferência de dados, quanto no processamento de tecnologias. A transferência de tecnologia de dados do papel para os dígitos binários permitiu processar, distribuir e armazenar informações em maior volume, com maior rapidez e com menos custos. A informação tornou-se um fator produtivo que está sendo cada vez mais transferido a partir das TICs. Assim sendo, o seu valor e a sua importância aumentaram em vastas proporções, no sentido de que, criar produtos de informação é dispendioso, mas reproduzi-los ou até mesmo duplicá-los não é. Aqui, diferentemente dos bens tangíveis, a eficiência diz respeito à facilidade encontrada na reprodução e distribuição de bens digitais, de informação.

Os sistemas de produção e distribuição não só foram modificados graças ao processo de desmaterialização, como passaram a ser parte integrante do mesmo. Novas atividades foram criadas (por exemplo, o comércio eletrônico, videoconferência, as redes sociais) e aquelas já existentes tornaram-se mais eficientes. A produção e entrega sob demanda, por sua vez, possibilitaram uma melhor previsão, reduzindo os níveis de estoque, o excesso de capacidade e o desperdício de insumos. Junto a isto, o comércio eletrônico (produto da desmaterialização) modifica drasticamente a realidade do indivíduo. O deslocamento até uma loja física para adquirir um produto não é mais necessário, uma vez que, a aquisição do mesmo pode ser realizada em qualquer lugar, de maneira on-line. Da mesma forma, a infraestrutura física e pessoal de uma empresa é modificada na medida em que estabelecimentos virtuais passam a existir.

A conseqüente absorção das TICs na economia criou um cenário de mudança estrutural, que por sua vez, se fortaleceu com o processo de globalização. Na “nova economia”, caminhando paralelamente à introdução de Tecnologias de Informação e Comunicação no sistema produtivo, está a conversão de bens físicos e tangíveis em bens imateriais e intangíveis (informações, conhecimento, ideias). A possível escassez de recursos materiais tem sido rejuvenescida com a abundância dos bens intangíveis, possibilitados, especialmente, pelas

TICs. Essa mudança trouxe consideráveis impactos em toda cadeia de valor. É inegável o impacto da tecnologia da informação no aumento da produtividade e diminuição dos custos, tal fato pode ser exemplificado com a inserção da robotização na produção, por exemplo.

Nesta lógica da “sociedade da informação” conferida através das TICs, envolvendo atividades relacionadas ao desenvolvimento de prestação de serviços, hardware e software, percebe-se uma modificação no sentido de que, a velocidade do aumento do trabalho sobre a informação tem ocorrido de forma mais acelerada quando comparada ao aumento do trabalho sobre a matéria. O efeito dessa aceleração impede a clareza em distinguir se ao adquirir determinado produto, o consumidor gasta mais pagando pela informação ou pelos recursos físicos e tangíveis que compõem aquele objeto. De acordo com Marques (1999, p. 197) “para muitas pessoas, pagar mais pela informação do que pelo material parece claro e natural no caso do livro, mas obscuro e surpreendente no caso do carro”. Ainda segundo o autor:

O aumento da quantidade de trabalho sobre a informação em relação à quantidade de trabalho sobre a matéria está associado ao alongamento e ao aprofundamento da cadeia produtiva, isto é, ao tratamento cada vez mais extensivo e intensivo que precisa ser dado à matéria-prima para que ela se transforme em algo que possa ser agregado com valor na produção rumo ao consumidor. Esse tratamento é pautado por uma lógica da economia tal como contabilizada e calculada nas práticas dominantes na construção do mundo moderno, ou, pode-se dizer, uma lógica desenvolvida ao longo da história do capitalismo. Por razões ligadas à redução dos custos e à competição entre as empresas, os agentes econômicos buscam tanto a criação de produtos cada vez mais leves quanto a utilização de materiais especializados, cuja produção requer mais trabalho prévio, mais “pesquisa e desenvolvimento” de forma ampla. A atividade produtiva, além de buscar movimentar relativamente cada vez menos massa industrial (menos massa associa-se diretamente a menos tempo, espaço e energia, e, portanto, a menor custo), incorpora cada vez mais informação nos produtos, processos e ferramentas. (MARQUES, 1999, p. 197).

A desmaterialização verificada a partir da introdução de novas tecnologias de informação é representada pela transformação do conhecimento em mercadoria, em toda a atividade produtiva. A lógica sobre como os recursos intangíveis se sobrepõem aos insumos físicos está introduzida no contexto das transformações provocadas pela difusão das tecnologias de informação e comunicação. Por trás dessa nova base está a compreensão sobre como a nova dinâmica econômica debruça-se sobre “a promoção do trabalho ativo cooperativo, social e abstrato, fruto da energia intelectual e linguística dos operários intelectuais e de serviços, os quais produzem bens intangíveis.” (IZERROUGENE, 2008, p. 412). O quadro 2 traz uma breve ilustração, de maneira resumida, sobre como as Tecnologias de Informação e Comunicação contribuíram no processo de uma economia “desmaterializada”.

Conforme demonstrado no quadro a seguir, diferentemente do antigo padrão baseado na utilização de recursos tangíveis, na atual configuração do sistema produtivo, a informação, o conhecimento, dentre outros elementos intangíveis e decorrentes das Tecnologias de Informação e Comunicação, exercem papéis centrais nos processos de produção e distribuição. A ausência de obstáculos à reprodução da informação que é transformado em mercadoria representa um processo contínuo de desmaterialização na atividade produtiva. Assim sendo, o regime por trás da substituição de bens tangíveis por intangíveis, demonstra a possibilidade de uma oferta inesgotável de bens derivados da capacidade humana. Da mesma forma, a direção à desmaterialização revela caminhos moldados e viabilizados por novos arranjos provenientes das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Quadro 2 – Mudanças nos processos de produção, distribuição e consumo

PROCESSOS	Anterior à difusão da utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação.	Posterior à difusão da utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação.	
		MATERIAL E TANGÍVEL	IMATERIAL E INTANGÍVEL
PRODUÇÃO	Baseada em recursos produtivos tradicionais: terra, capital e trabalho.	TRANSIÇÃO À DESMATERIALIZAÇÃO	Baseada em recursos intangíveis: conhecimento, informação, dados.
DISTRIBUIÇÃO	Logística física baseada no deslocamento, em recursos tangíveis, com altos custos.		On-line, ágil, em tempo real, impalpável.
CONSUMO	Consumo em massa, alta demanda de energia e recursos físicos.		Comportamento imediatista e questionador, exige rápida interação no ambiente digital, maior exigência quanto à qualidade dos produtos.

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

A produção absorvida pelo consumo pautado em materiais moldados em uma fábrica, sob uma cadeia produtiva padronizada, que posteriormente transformam-se na mercadoria final, geralmente é caracterizada por uma limitada utilização das possibilidades oferecidas através das TICs. Sob essa perspectiva, os recursos tangíveis são os principais elementos verificados em tal processo. Contrário a isto, os meios imensuráveis vinculam-se a um ritmo produtivo no qual as mercadorias são produzidas na medida exata, de acordo com a demanda. Aqui, o consumo ocorre em tempo real, *just in time*, sem a necessidade de gerar estoque; a distribuição, por sua vez, verifica um caráter ágil e dinâmico, despreendida da logística física, apoiada nas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Nessa lógica, as TICs facilitaram e foram fatores condutores na inserção da desmaterialização nos processos produtivos. Para as organizações, o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação forneceu novos gatilhos para ofertar e projetar os seus produtos. Algumas das alternativas exploradas ancoram-se na união de tecnologias que apresentam caráter desmaterializado. Nesse sentido, estão incluídos o *e-commerce*, o *e-business*, serviço de entrega on-line. Além de modificar os processos e mercados já existentes, as TICs, junto à desmaterialização, contribuíram na criação de novos modelos de negócio pautados no meio digital, projetados na “nova economia”, conforme será discutido no capítulo seguinte.

2.3 A ECONOMIA DIGITAL

À medida em que a tecnologia avança, as empresas produzem, cada vez mais, com menos pessoas. Especialmente na indústria de software e internet, essa percepção é claramente notável, havendo o desaparecimento de empregos e a substituição do capital humano por máquinas. A realidade resultante pode ser entendida como uma economia separada em dois eixos - a digital e a física. Do ponto de vista da economia digital, diz-se que a mesma pode acontecer “a qualquer hora, em qualquer lugar”, se beneficiando da comunicação cada vez mais rápida e globalizada de ideias.

A definição de “economia digital”, de acordo com Mutula (2010), relaciona-se ao significado da chamada “sociedade da informação”, termo criado por volta de 1960 e descreve uma sociedade moderna, altamente dependente da informação. Por outro lado, segundo Martin

(1997 apud MUTULA, 2010, p. 1), na sociedade da economia digital há uma taxa crescente em termos de produção, distribuição e uso da informação, dessa forma, o conceito sobre “economia digital” é associado à “economia da informação”. Mutula (2010, p. 1) conceitua a economia digital enquanto: “[...] uma economia da informação, uma sociedade pós-industrial, o fim da sociedade trabalhista industrial, uma sociedade do conhecimento, uma sociedade industrial informatizada e uma sociedade da aprendizagem.”.

Nessa lógica, as indústrias baseadas em conhecimento, especialmente as que se referem à informação, comunicação e educação, segundo Joho Sangyo Ron (apud MUTULA, 2010, p. 2), seriam tão importantes no processo de transformação estrutural da sociedade industrial, quanto as “tradicionais” indústrias (transporte, indústrias pesadas) foram no processo de transição da economia agrícola para a economia industrial. De acordo com Mutula (2010), o posicionamento a respeito da qualificação da sociedade da informação enquanto sociedade pós-industrial foi proposto por Daniel Bell (1989), ao perceber a mudança social experimentada como um processo de múltiplas dimensões, no qual houve drásticas mudanças do ponto de vista econômico, social e tecnológico.

Como resultado dessas modificações, há uma constante ascensão do setor de informação na sociedade pós-industrial. A lógica produtiva passa a ter uma dependência drasticamente maior da informação em detrimento às matérias-primas, à energia, à produção de bens, conforme era verificado na sociedade industrial (MUTULA, 2010, p. 2). Da mesma forma, de acordo com o autor, na economia pós-industrial, a produção é focada nas Tecnologias de Informação e Comunicação, de maneira que, a aquisição e utilização de elementos provenientes dessas TICs, como informação e conhecimento, ao contrário da lógica produtiva industrial, na qual a produção de mercadorias estava centralizada na utilização de máquinas.

Assim, de acordo com Mutula (2010), todos os setores e indústrias da economia que possuem uma grande dependência da informação, são os responsáveis por caracterizar a transformação da economia industrial em economia do conhecimento. Além do mais, nesse processo, as Tecnologias de Informação e Comunicação também foram provedoras da incorporação do conhecimento e da informação no trabalho. Para sintetizar todo o conceito, o autor afirma:

[...] a sociedade do conhecimento é tipificada por sistemas funcionais que estão ligados a uma base de conhecimento. Uma sociedade do conhecimento caracteriza-se, portanto, pela oferta de mais produtos com inteligência integrada e a transformação das organizações em entidades baseadas no conhecimento. (MUTULA, 2010, p. 2).

De acordo com Mutula (2010, p. 29), a economia digital é composta por diversos elementos, sendo eles: governo; política e regulação; internet, world wide web (WWW) e infraestrutura de eletricidade; indústria de telecomunicações; prestadores de serviços digitais; indústria de e-business e e-commerce; sistemas de gestão de informação e conhecimento; direito de propriedade intelectual; capital humano e trabalhadores do conhecimento; pesquisa e desenvolvimento; e tecnologias emergentes. Alguns dos conceitos mais relevantes para a lógica da economia digital serão discutidos logo em seguida.

Na economia digital, o governo é um importante elemento pois age enquanto fornecedor de recursos necessários à construção de infraestrutura de comunicação em um país, além disso, através de políticas relacionadas às Tecnologias de Informação e Comunicação, o governo tem a possibilidade de melhorar os serviços digitais internos e externos. Mutula (2010, p. 30) verifica que “um governo progressista na economia digital fornece às empresas, cidadãos e organizações um roteiro claro para a adoção de tecnologia”. Dessa forma, o aparato público é fundamental no fornecimento das bases necessárias à implementação de conhecimento e informação não somente nas empresas, como também na sociedade como um todo.

Do ponto de vista da política e regulamentação, segundo Mutula (2010, p. 30), é necessário que aja uma estrutura de negócios transparente, aberta e competitiva, para que as empresas se beneficiem do uso das TICs. Nesse sentido, a política e regulação atuam enquanto elementos que garantem a transparência e confiança nos negócios realizados digitalmente, em qualquer escala que seja. Assim, as políticas referentes às Tecnologias de Informação e Comunicação são fundamentais para a existência de “[...] regras claras e independentes de direito aplicáveis a todas as empresas; mecanismos para a fácil instalação e dissolução de empresas; regulação corporativa transparente, simples e acessível; e tratamento jurídico igual e estável para as transações nacionais e transfronteiriças”. (OCDE, 2004, apud MUTULA, 2010, p. 30).

Em relação à internet, esta foi fundamental para que profundas transformações ocorressem nos arranjos organizacionais. De acordo com Mutula (2010, p. 31), a internet “[...] forneceu às empresas um mundo sem fronteiras, barreiras políticas e físicas, tornando a troca global de bens e serviços extremamente fáceis”. No processo de crescimento da economia digital, a internet foi fundamental pois exponenciou o alcance global e a transparência, especialmente para as pequenas e médias empresas. A sofisticação da internet é traduzida em uma rede global de computadores interconectados, que permitem às empresas obter vantagens nos

negócios on-line. Nesse sentido, a globalização da economia digital evolui à medida que a internet também avança, criando o livre mercado, no qual qualquer indivíduo que esteja conectado possa demandar e ofertar algum tipo de produto ou serviço, sem qualquer espécie de restrição. “Em suma, a Net é um componente importante da economia digital porque oferece às empresas, indivíduos e governos uma rede eletrônica que permite a criação de mercados virtuais de leilão de bens e serviços onde antes eles não existiam”. (MUTULA, 2010, p. 32).

As indústrias de hardware e software são fundamentais para os negócios na economia digital, pois fornecem a infraestrutura fundamental no processamento, armazenamento e movimentação de conteúdo. Os hardwares mais comuns na economia digital são aqueles que permitem o consumidor realizar pedidos on-line através de seus smartphones, computadores, entre outros tipos de comunicação sem fio e móvel. Já a indústria de telecomunicações, “[...] gera os produtos e serviços de comunicação necessários para realizar negócios eletronicamente. (MUTULA, 2010, p. 33). Além disso, a infraestrutura de telecomunicações tem o aspecto de Infraestrutura Global de Informação (GII), no qual vários dispositivos podem se integrar de maneira transparente e trocar informações.

O e-business e o e-commerce são componentes essenciais na economia digital. De acordo com Mutula (2010, p. 34), a utilização de plataformas digitais para realizar operações comerciais desempenham uma importante posição na mudança da forma como uma organização conduz os seus negócios. Por meio do comércio eletrônico, as empresas têm a capacidade de se relacionar com os clientes e agentes por meio de um fluxo de comunicação mais econômico. Além disso, o e-business torna mais ágil o fluxo das relações entre os negócios, no sentido de diminuir drasticamente o tempo de resposta do cliente para com a empresa, seja por meio de e-mail, intranet, aplicativos de mensagens, entre outros componentes.

Os componentes citados acima, dentre outros, foram elementos que permitirem a ascensão de empresas baseadas em plataformas digitais. Algumas servem de exemplo: Netflix, Spotify, Uber, Facebook, entre tantas outras que apresentam características pertencentes à economia digital. Nesse sentido, o YouTube, objeto de estudo do trabalho, está inserido nessa lógica dos novos arranjos organizacionais presentes na economia.

3 A ECONOMIA DIGITAL E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: O CASO DO YOUTUBE

A constituição de uma nova realidade econômica pela sociedade da informação revela a construção de novos modelos de negócio que possuem estruturas construídas e solidificadas através do avanço de redes de informação e comunicação. A evolução do modo tradicional de fazer negócios resultou em novos e possíveis horizontes de mercado, que ainda apresentam um elevado teor de complexidade (tal como os modelos previamente estabelecidos), mas imprimem um espaço com mais possibilidades, fluidez e flexibilidade. A crescente tendência sob a introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação na economia tem sido indissociável ao processo de construção de novos modelos de negócio, além de ter se mostrado viável com a sua capacidade de gerar renda, emprego e valor. Segundo Tigre (20064):

As tecnologias da informação e comunicação (TIC) [...] abrem múltiplas oportunidades para inovações secundárias que vêm revolucionando a indústria e a organização do sistema produtivo global. Para as empresas e organizações, a principal consequência da difusão das TIC foi a abertura de novas trajetórias de inovações organizacionais, caracterizadas pelo desenvolvimento de modelos de gestão mais intensivos em informação e conhecimento. **A possibilidade de integrar cadeias globais de suprimentos, aproximar fornecedores e usuários e acessar informações em tempo real em multimídia onde quer que elas se encontrem armazenadas, alimenta o desenvolvimento de uma nova infra-estrutura, de novos modelos de negócio, e viabiliza inovações organizacionais que seriam impensáveis sem a informação e a comunicação.** (TIGRE, 2006, p. 54. Grifos nossos).

Os novos modelos de negócio possibilitados pelas TICs podem ser entendidos como uma espécie de cadeia interligada por diversos elos. Cada uma de suas ligações exprime novas perspectivas econômicas. É neste emaranhado de conexões que está inserida a internet, produto derivado das Tecnologias de Informação e Comunicação, e que, assim como estas, conferiu uma nova realidade às organizações. Do ponto de vista econômico, tal como aconteceu com a evolução das TICs em um panorama geral, a internet transfigurou e imprimiu um novo direcionamento no que concerne a utilização dos recursos e processos produtivos. A remodelação na forma de produção, distribuição e consumo de bens e serviços, bem como nas relações econômicas entre os agentes dos mercados globais, identifica-se como uma nova base para a criação e distribuição de riqueza centrada em uma plataforma global.

A ampla competição capitalista nas organizações tem mudado o ambiente de negócios, tornando-o mais incerto, complexo e difícil. As empresas são obrigadas a implementar novas tecnologias, a lidar com informação abundante, mudanças nos ciclos de produção, distribuição e consumo dos produtos, tendo de lutar pela sobrevivência no ecossistema de um mercado global cada vez mais caracterizado pelo acirramento da concorrência. Osterwalder (2004, *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 32) verifica que as empresas devem ter a capacidade de gerenciar diversificadas cadeias de suprimento, canais de distribuição, além de deslocar-se junto às tecnologias de informação, à medida em que as mesmas forem avançando. É necessário, ainda, adotar parcerias estratégicas e flexibilidade para enfrentar as mudanças do mercado.

Diferentemente do mundo antigo e tradicional de negócios nos quais as empresas estavam submersas, caracterizado pela estabilidade, inflexibilidade e baixos níveis de concorrência, os emergentes modelos de negócios, especialmente os digitais, são complexos, dinâmicos e portam elevados níveis de incerteza e concorrência. Além do mais, as normas que regem o mundo tradicional dos negócios são refutadas ao observar a conclusão de fatos presentes nos atuais modelos de negócio. A título de exemplo, o estabelecimento de um tradicional negócio demanda um grande investimento, na maioria das vezes. Tem-se aí, um padrão clássico de estratégia de barreira à entrada. Entretanto, a possibilidade de novos modelos, especialmente a partir do avanço das TICs, é acompanhada de uma drástica redução de barreiras à entrada.

A possibilidade de novos modelos de negócio apoiados em processos desmaterializados afirma-se a partir da constatação de potenciais elementos característicos da desmaterialização. Com o propósito de esclarecer brevemente o conceito por trás do termo modelo de negócios, este tópico levanta tal discussão. Logo após a sua finalização, retoma-se o debate acerca dos modelos de negócio possibilitados pelos elementos pertencentes às Tecnologias de Informação e Comunicação.

3.1 UMA BREVE DISCUSSÃO CONCEITUAL SOBRE MODELOS DE NEGÓCIO

Os crescentes avanços nas Tecnologias de Informação e Comunicação, especialmente aqueles que se referem às tecnologias móveis e à internet, evidenciaram a importância do termo “Modelo de Negócios”. O seu esquema como estratégia a ser adotada nas estruturas

organizacionais revela a importância para quatro áreas consideradas fundamentais em um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

O termo “modelo de negócios” passou a receber maior destaque na década de 1990, sobretudo no período em que as tecnologias de informação e comunicação passaram a ser fatores de importante significância no mundo dos negócios. O destaque verificado ao termo, especialmente na era digital, com o progresso da internet, expandiu os conceitos existentes em torno da expressão, deixando de referir-se às operações do comércio eletrônico. De outro modo, Oliveira (2014) constata que o conceito passa a referir-se ao conjunto de competências organizacionais que tenham a capacidade de criar valor em concordância aos seus objetivos econômicos, estratégicos, ambientais e sociais.

Apesar de haver consenso na literatura a respeito da importância do modelo de negócios para que uma organização obtenha sucesso, até o momento não há uma definição exata, clara e inequívoca para o termo. As definições existentes ainda são confusas e diferem entre si. Dessa forma, a fim de proporcionar uma visão geral, bem como aspectos comuns e divergentes a respeito das definições apresentadas, o quadro a seguir apresenta conceitos criados por diferentes autores em suas respectivas obras:

Quadro 3 – Conceitos de Modelo de Negócio ao longo do tempo

Autores	Conceito de Modelo de Negócio
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
Mahadevan (2000)	Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.
Chesbrough e Rosembloom (2002)	É o elo que intermedia o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico de uma empresa.
Dubosson-Torbay et al. (2002)	É a arquitetura de uma empresa e sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentáveis (p. 3).

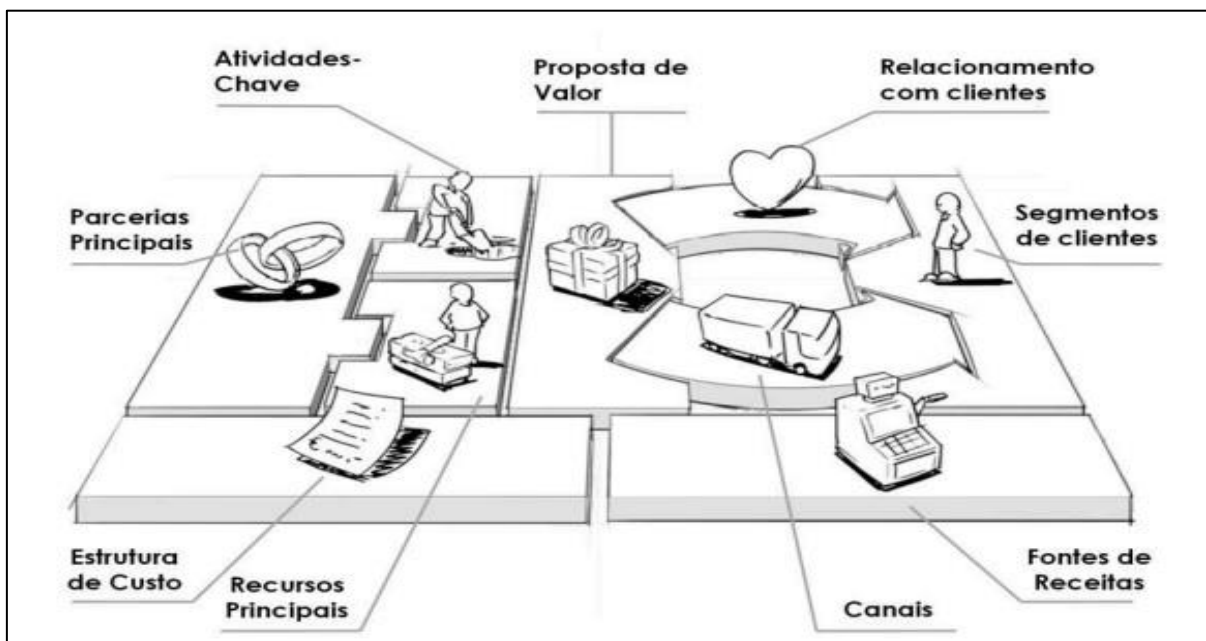
Magretta (2002)	Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
Osterwalder (2004)	Um modelo de negócio é uma representação de um modelo abstrato conceitual que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócios ajudam a capturar, visualizar, compreender, comunicar e compartilhar a lógica de negócios de uma organização.
Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	“É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro” (p. 4).
Morris et al. (2005)	Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
Voelpel et al. (2005)	É a forma de uma empresa realizar um negócio, baseado em uma proposição de valor organizacional para os seus clientes, a partir de suas estratégias visando atender os objetivos de seus diferentes públicos.
Aziz et al. (2008)	É a forma de como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente.
Plé et al. (2008)	São as escolhas feitas por uma organização para obter receitas, considerando recursos e competências para a geração de valor, através de produtos (bens e/ou serviços) prestados pela empresa, interna e externamente.
(Gambardella McGahan, 2009)	É a abordagem de como uma organização gera receita a um custo razoável e incorpora as possibilidades de como criar e capturar valor.
(Doz; Kosonen, 2009)	Um conjunto estruturado de relações interdependentes e operacionais entre a empresa e seus clientes, fornecedores, parceiros e outros intervenientes, e entre suas unidades e departamentos internos.

Teece (2010)	Teece (2010) Um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.
Wikström et al. (2010)	Modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar um valor para o cliente.

Fonte: Compilado por Oliveira, 2014, p. 39 de Osterwalder, 2004, p. 25 e Orofino, 2011, p.18. (Modificado pela autora, 2018).

As definições apresentadas no quadro 3 são apenas algumas das existentes na literatura e revelam, conforme dito anteriormente, a heterogeneidade presente no conceito por trás do termo “modelo de negócio”. Ainda sobre diferentes tipologias, Osterwalder e Pigneur (2011) trazem a representação do que seria um modelo de negócio por meio da análise do chamado nove blocos constitutivos básicos. Através desses componentes é possível averiguar a forma como uma instituição pretende gerar valor. Segundos os autores, os nove elementos englobam as principais áreas de um negócio: os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira. Conforme demonstrado na figura abaixo, o esquema é composto por: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 2 – Os nove blocos estruturantes de um Modelo de Negócio.



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 40

O bloco “segmentos de clientes” refere-se aos diferentes grupos de pessoas ou conjunto de organizações para as quais uma empresa está disposta a alcançar e ofertar o seu trabalho. Os clientes são os fatores chave para que a sobrevivência de uma instituição consiga ser mantida ao longo do tempo. Conhecendo os aspectos e comportamentos característicos a cada nicho de clientes, a fim de satisfazê-los, a empresa necessita criar diferentes seguimentos, compreendendo as especificidades do seu público, bem como os seus atributos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A “proposta de valor” é reconhecida como a criação de valor destinado a um segmento de clientes específico, por meio de um conjunto de produtos e serviços. É através da proposta de valor que o consumidor opta pela empresa “x” em vez da empresa “y” e vice-versa. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22) “proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes”. Ainda segundo os autores, alguns dos elementos contribuintes na criação de valor para o público são: novidade, desempenho, personalização, preço, design, marca/status, redução de custos etc. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O componente “canais” é responsável por descrever a maneira como se dá a comunicação da empresa com o cliente, e ainda, como o mesmo é influenciado para que uma proposta de valor possa ser entregue. Esse bloco possui algumas competências, tais como: proporcionar ao cliente maior compreensão a respeito dos serviços e produtos ofertados pela empresa, possibilitar a aquisição de serviços e produtos específicos, bem como prestar assistência aos clientes no momento após as compras. Através de canais como equipes de venda, vendas na web, lojas próprias, lojas parceiras e atacado, cada segmento de cliente é contatado pelas empresas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O “relacionamento com os clientes” distingue como a empresa estabelece um determinado tipo de interligação com cada seguimento específico de clientes. Tais relações variam desde pessoais até as automatizadas, e podem ser conduzidas por diferentes motivações: conquista e retenção do cliente, e expansão das vendas. A experiência que o público vivencia com determinada organização é extremamente influenciada pelo relacionamento com clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O componente “fontes de receita” diz respeito ao retorno financeiro obtido por uma empresa por meio de cada segmento de clientes. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), tais rendimentos podem ser gerados através de:

- i) venda de recursos: tal como faz a Amazon.com com os direitos de propriedade que detém sobre produtos físicos ou sobre aqueles passíveis de serem vendidos no comércio eletrônico;
- ii) taxa de uso: um determinado serviço é cobrado e quanto mais o cliente o utiliza, mais ele paga. Como uma empresa de telefonia que cobra a ligação de acordo com o número de minutos utilizados;
- iii) taxa de assinatura: é obtida por meio do acesso ininterrupto a um serviço. O Spotify oferece aos seus usuários acesso a uma infinidade de músicas através de uma assinatura mensal. O mesmo ocorre com outros serviços de *streaming*, nos quais o consumidor deve pagar taxas (geralmente mensais) para que tenha acesso ao conteúdo produzido;
- iv) empréstimos/aluguéis/leasing: em troca de uma taxa, o cliente tem direito exclusivo, por um determinado período fixo, a um recurso específico. Um exemplo a ser citado são as empresas que alugam carros; nas quais o aluguel é pago por hora e o consumidor utiliza o veículo que desejar;
- v) licenciamento: através do pagamento de licenças, os clientes adquirem autorização para utilizarem propriedade intelectual protegida, assim, o detentor de direitos obtém renda a partir de sua propriedade. Tal fato é bastante comum no setor de tecnologia, quando os detentores de patentes asseguram às empresas a concessão para as mesmas utilizarem uma tecnologia patenteada tendo como contrapartida uma licença;
- vi) taxa de corretagem: é obtida por meio de serviços quando executados em benefício de duas partes ou mais. A renda obtida pelas operadoras de cartões de crédito, por exemplo, advém do percentual de cada operação financeira entre comerciante e consumidor;
- vii) anúncios: resulta de taxas publicitárias cobradas pelo anúncio de um produto, um serviço ou uma marca.

O bloco “recursos principais” descreve quais os ativos mais relevantes para que um modelo de negócio funcione, visto que é por meio destes que uma empresa consegue criar e oferecer a sua proposta de valor. Além disso, os recursos-chave possibilitam o alcance de mercados, mantêm as relações com os diferentes segmentos de cliente e permitem que a empresa gere lucros. Os recursos principais podem ser classificados como físico, intelectual, humano e financeiro. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As “atividades-chave” descrevem as principais ações que uma empresa deve desempenhar para que o seu modelo de negócio seja viável e obtenha êxito. Tais atividades diferem entre si, de acordo com o tipo de modelo de negócio: “Para a Microsoft, as Atividades-Chave incluem

o desenvolvimento de software. Para a Dell, as Atividades-Chave incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento. Para a consultoria McKinsey, as Atividades-Chave incluem a resolução de problemas.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 36).

No bloco referente às “parcerias principais” há a representação da rede de parceiros e fornecedores responsáveis pelo funcionamento do modelo de negócio e por fazê-lo continuar existindo. Parcerias são criadas com o intento de aperfeiçoar os seus modelos, diminuir ameaças ou obter recursos. As alianças podem diferenciarem-se enquanto alianças estratégicas entre não concorrentes, coopetição³ e acordos entre duas ou mais empresas a fim de desenvolver novos negócio e relações entre compradores e fornecedores para assegurar fornecimentos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A “estrutura de custos” envolve os custos financeiros despendidos na operacionalização de um modelo de negócios e possui as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo. Modelos de negócios possuem diferentes estruturas de custos entre si, alguns com despesas reduzidas, outros centrados em padrões que implicam custos mais elevados. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Como síntese, neste trabalho, a menção à expressão “modelo de negócio” seguirá a lógica dos nove componentes propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), além de usar como referência a definição para o termo em questão elaborada pelos autores: “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14). Nesse sentido, entende-se que um modelo de negócio representa a lógica de como uma instituição, ou até mesmo um indivíduo, cria, proporciona e capta valor, de maneira a obter retorno financeiro neste processo. Em seguida será retomada a discussão sobre a contribuição de elementos pertencentes às TICs (web 2.0, UGC) na construção de novos modelos de negócio, e logo depois, o estudo sobre a plataforma resultante dessa lógica.

³ “parcerias estratégicas entre concorrentes.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 38).

3.2 DOS MODELOS DE NEGÓCIO TRADICIONAIS AOS POSSIBILITADOS PELA WEB 2.0

Grandes e rápidas transformações ocorrem no ambiente econômico, especialmente, tratando-se do ambiente empresarial. Organizações de variadas dimensões, seguimentos e que desempenham distintas atividades buscam alternativas de gestão frente à necessidade em produzir inovação e estabelecer competitividade, dado o processo de globalização experimentado. A formação e reinvenção de vantagens competitivas neste cenário são elementos essenciais para não haver perda na participação econômica. O ambiente tornou-se cada vez mais hostil, acirrado, desafiador e seletivo. A inovação estabeleceu um padrão no qual o paradigma da produção em massa foi substituído por produtos, serviços e processos diferenciados.

Conforme já referido na discussão deste trabalho, na “nova economia”, as Tecnologias de Informação e Comunicação fornecem a base para a chamada desmaterialização, a sobreposição de recursos materiais e tangíveis a recursos imateriais e intangíveis. Novas possibilidades que confrontam o esgotamento do padrão anterior são verificadas a partir de novos tipos de bens e serviços incorporados ao sistema econômico. Nesse sentido, diversos elementos podem ser considerados como sendo produtos da desmaterialização agora verificada, um deles é a Web 2.0⁴. Um dos exemplos mais claros que corrobora a importância do intangível, especialmente no âmbito das informações, tal objeto tem demonstrado a possibilidade de reduzir efetivamente o custo de produção, em especial, reprodução e distribuição de conteúdo. A informação como sendo um bem público, passou a ser remodelada e difundida em larga escala, em qualquer lugar do mundo, a um custo ínfimo, através de uma nova versão da internet: a Web 2.0.

Na lógica das profundas transformações sociais, econômicas e culturais verificadas a partir da difusão das tecnologias da informação e comunicação e, conseqüentemente, da desmaterialização da economia, a Web 2.0 possibilitou a troca e acúmulo de informação em larga escala, conectando mercados e inserindo organizações em uma economia global. Tal elemento tem, não somente diminuído os espaços e intensificado as relações econômicas entre os agentes, como também delineado novos modelos de negócio nos quais a interação,

⁴ Termo criado por Tim O’Reilly e Dale Dougherty em 2005, a partir de uma conferência sobre o estouro da bolha das empresas virtuais, em 2001. De acordo com O’Reilly (2007, *apud* RIBEIRO, 2013, p. 99) “a Web 2.0 é, ao mesmo tempo, uma plataforma, um conjunto de aplicativos e o resultado da utilização deste ambiente.”

comunicação e colaboração de informações entre indivíduos e organização é cada vez maior. Na nova ordem econômica, o ativo intangível representado pela Web 2.0 é percebido como hospedeiro e dinamizador dos novos modelos de negócio.

As redes digitais propagaram uma plataforma global de interação entre indivíduo e organização, na qual ambos se intercomunicam, exploram e compartilham informação, além de colaborarem mutuamente entre si. Na “nova economia”, a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação e a indiscutível disseminação da internet junto à Web 2.0 por toda sociedade possibilitaram e foram catalisadores no surgimento de novos modelos de negócios. O avanço tecnológico, traduzido em novas ferramentas interativas transfigurou até mesmo os modelos tradicionalmente estabelecidos. Na era da economia digital, apesar das novas organizações possuírem a tendência de serem mais flexíveis nos seus processos, as novas concepções de negócios digitais caracterizam-se por possuírem elevada complexidade e exigirem rápidas mudanças.

Alguns dos impactos mais significativos do caráter desmaterializado da internet referem-se a surgimento de novos modelos de negócios, especialmente aqueles desenvolvidos a partir de elementos pertencentes à Web 2.0. Desde a primeira geração da internet, a Web 1.0, com a conexão e disponibilização de informações, até a segunda geração, a Web 2.0, novas perspectivas passaram a ser geradas dentro da rede global. Nesse sentido, os usuários puderam não somente acessar e consumir informações, como produzi-las e descarrega-las na web. Do ponto de vista econômico, a Web 2.0 está derrubando os moldes do tradicional modelo de distribuição e substituindo-o por um proveniente da economia desmaterializada, dada a abundância dos recursos disponíveis e o contínuo crescimento do número de usuários.

Os princípios que direcionam os tradicionais modelos de negócio são agora questionados no emergente universo da Web 2.0. Antes era necessário um elevado investimento para estabelecer um negócio tradicional, que se configurava como uma estratégica barreira à entrada. No entanto, todos os elementos que compõem as Tecnologias de Informação e Comunicação ofereceram novas possibilidades que se traduzem na redução das barreiras à entrada. Especialmente na segunda geração da web, há a constante interação e participação do usuário, que por sua vez, fornece as características de um modelo de negócio baseado na produção e difusão de informações a baixo custo, o chamado “conteúdo gerado por usuário”, conforme discutido no tópico seguinte.

3.2.1 O Modelo de Negócio da Web 2.0 baseado no UGC

Cada vez mais as empresas percorrem por estratégias de modelos de negócio inovadores, que constroem valor em conjunto, especialmente, ao consumidor. Nesse sentido, salienta-se a utilização de processos interativos junto à sociedade, que por sua vez interage na criação de um serviço ou produto. Em sua grande maioria, tal interação acontece por meio de plataformas; é um fenômeno profundamente conectado à web 2.0. Especialmente no ambiente digital, é verificado o dinamismo e rentabilidade destas plataformas. Novos agentes passam a produzir e transmitir os seus próprios conteúdos: os chamados *user-generated content (UGC)*, em português, conteúdo gerado por usuários.

A integração de elementos da web 2.0 à vida das pessoas, bem como a própria internet, mostrou a facilidade em explorar plataformas em que é possível substituir a produção de conteúdo profissionalmente remunerado por conteúdo criado pelo público em geral. O surgimento do UGC elevou exponencialmente a quantidade de conteúdos descarregados na internet, criando assim, infinitos nichos de mercado. Dentro dessa lógica, as TIC's, também tiveram o seu papel: propiciaram que a opinião crítica de uma grande massa fosse influenciada por meio da comunicação ou opinião do consumidor comum que exerce o papel de UGC.

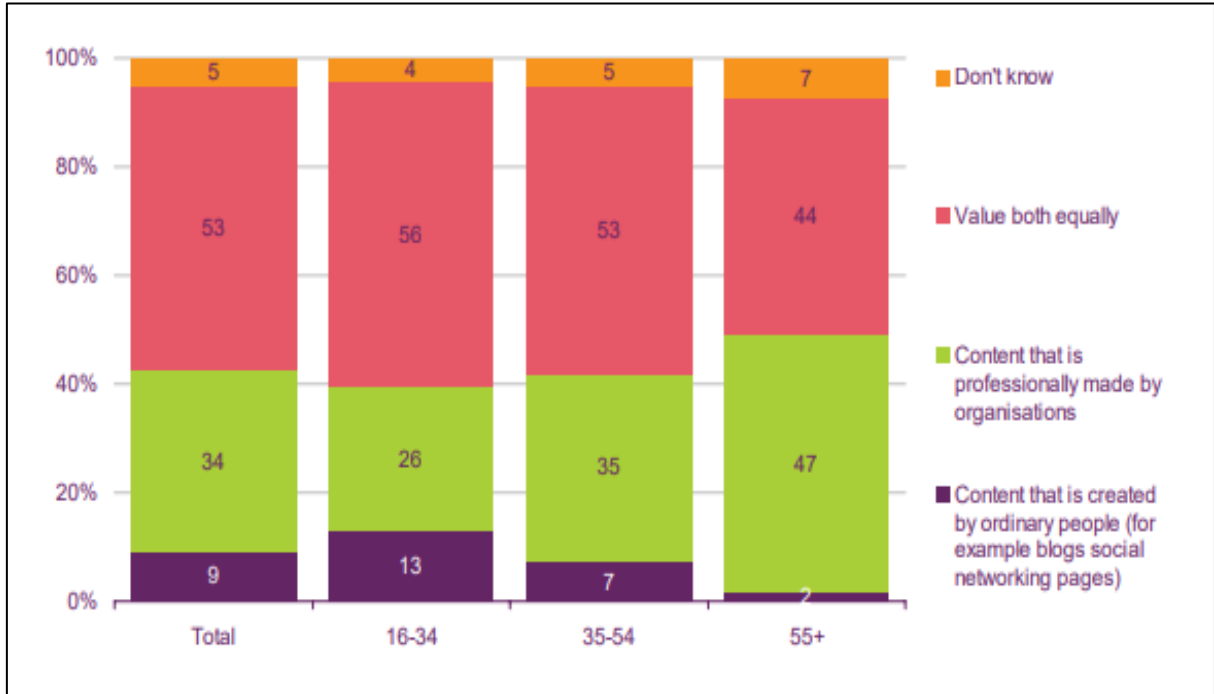
Os novos modelos de negócio vão sendo moldados por efeitos de rede, baseados no UGC. Segundo Gray (2012 *apud* OLIVEIRA, 2013, p. 29): “Empresas como o YouTube, Facebook, MySpace, Wikipedia, Flickr, etc., suportam a criação e consumo de *user-generated content* e têm criado um novo segmento de mercado nos últimos cinco anos.”. Os mercados tradicionais tendem a acompanhar essa nova realidade, realizando mudanças, “[...] não só ao nível da oferta de conteúdos (mais interativos, por exemplo), mas também ao nível da oferta de publicidade.” (OLIVEIRA, 2013, p. 30).

Embora a maioria dos sites ainda possua conteúdo produzido por profissionais, aqueles que incluem elementos de UGC tem obtido um considerável crescimento. Exemplos de plataformas de natureza UGC que contam com um grande número de acessos são: o Facebook, uma rede social de conteúdo audiovisual escasso; o Wikipedia, um site que compila informações e referências sobre os mais variados assuntos, desde pessoas a instituições financeiras; e o YouTube, basicamente classificado como uma rede na qual os

seus usuários compartilham e reproduzem vídeos, podendo receber comentários e avaliações sobre o conteúdo postado.

O gráfico 1, logo abaixo, mostra o valor que o consumidor deposita em conteúdos gerados profissionalmente e por usuários. Entre as alternativas aparecem (de baixo para cima): “não sabe”; “o mesmo valor para ambos”; “conteúdo produzido profissionalmente por organizações”; e “conteúdo criado por pessoas comuns (por exemplo, páginas de redes sociais de blogs)”. De acordo com dados recolhidos em pesquisa realizada pela Ofcom (2008, *apud* OLIVEIRA, 2013, p. 33), cerca de 53% dos pesquisados depositam a mesma confiança tanto no CGU quanto nas organizações que produzem conteúdos através dos profissionais. No grupo formado por jovens com idade entre 16 e 34 anos, a classificação do conteúdo gerado pelo usuário é a maior entre todas as outras faixas etárias da pesquisa. Como era de se esperar, apenas 2% dos entrevistados que possuem 55 anos ou mais confiam no conteúdo criado por pessoas comuns.

Gráfico 1 – Valor depositado pelo consumidor em conteúdos profissionais e em *user-generated content*.

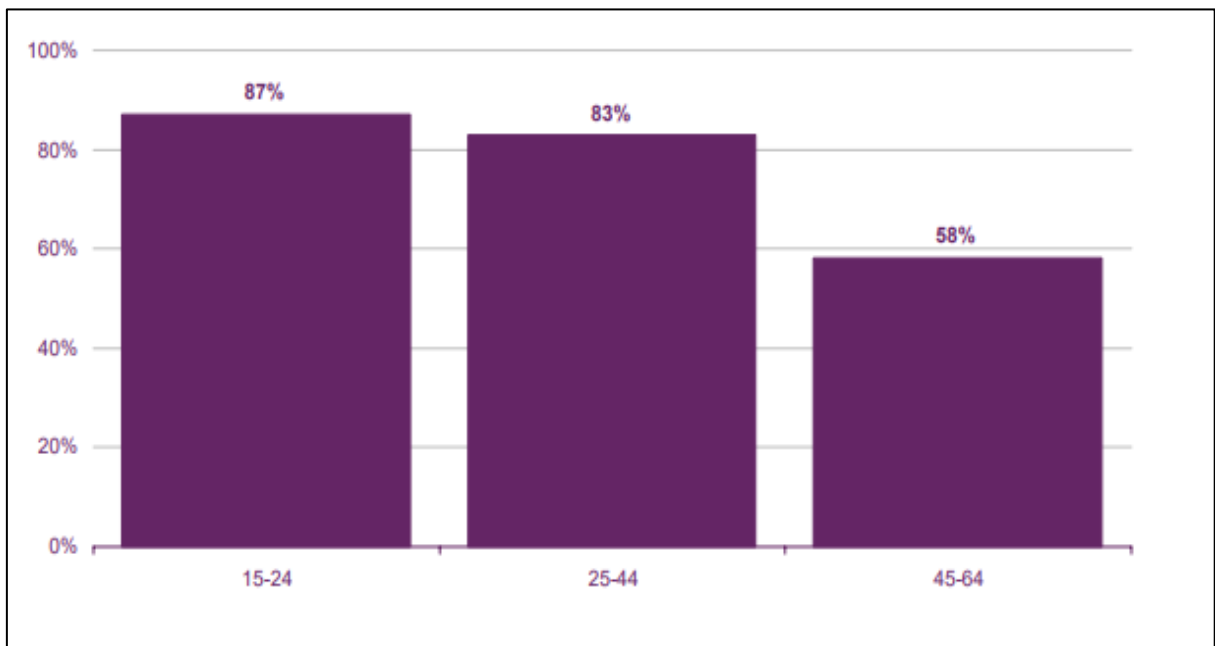


Fonte: OFCOM (2008 *apud* OLIVEIRA, 2013, p. 33).

Em outra pesquisa realizada pela mesma organização, no Reino Unido, 87% dos entrevistados com idades entre 15 e 24 anos alegam assistir conteúdo em vídeo, programas de televisão ou

notícias na internet, carregados por usuários comuns. Já o grupo que possui pessoas com idades entre 25 e 44 anos também dispõe de resultados elevados, aproximadamente 83%. O número cai para 58% entre os indivíduos com idades de 45 aos 64 anos. O gráfico abaixo demonstra tais resultados:

Gráfico 2 – Visualizações de conteúdos gerados por usuários



Fonte: OFCOM (2008, *apud* OLIVEIRA, 2013, p. 33).

Nessa lógica, chega-se ao tema central desse trabalho: o YouTube. Plataforma derivada da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação, que se traduzem a partir de elementos como a Web 2.0 e, conseqüentemente, o UGC. Este último, especialmente, traduz o caráter de cultura participativa presente nos modelos de negócio, tal como ocorre com o YouTube. A democratização dos meios de produção e distribuição possibilitada pelas TICs é verificada na maneira como a plataforma funciona, a partir da constante interação entre os seus usuários, além de ser a representação do que significa conteúdo gerado por usuários. Nesse sentido, dando continuidade ao trabalho, as próximas discussões serão realizadas em torno do YouTube no intuito de continuar construindo a ideia central da monografia.

3.3 O AMBIENTE UGC: ENTENDENDO O YOUTUBE

Utilizado pelos mais diferentes tipos de usuários que depositam uma infinidade de vídeos contendo inúmeros tipos de conteúdo, o YouTube é configurado como um novo modelo de negócio possibilitado através da crescente incorporação das TIC's nos meios digitais, além de ser um claro produto da desmaterialização discutida anteriormente neste trabalho, e, ainda, está inserido no ambiente da Web 2.0. Tendo as suas origens em fevereiro de 2005, Chad Hurley e Steve Chen, dois funcionários de uma empresa de tecnologia situada em São Francisco (EUA), foram os responsáveis por criarem a plataforma social YouTube. Com o objetivo de permitir aos seus usuários carregarem e compartilharem vídeos em formato digital, o site deixou de ser uma mera plataforma digital de entretenimento para se tornar uma potente rede de negócios em escala mundial.

Estabelecendo uma nova forma de interação entre espectadores e produtores de conteúdo, o YouTube tem ganhado espaço entre as mídias convencionais (televisão, rádio) e tem-se mostrado como uma nova ferramenta de fácil acesso, na qual, qualquer pessoa que disponha de internet, pode acessar o site e compartilhar diferentes tipos de ideias e discussões sobre diversos tipos assuntos. Desde canais que possuem vídeos com características mais simplórias, sem muita elaboração na sua produção, até informações complexas processadas com a finalidade de formação altamente técnica (profissionais da medicina, por exemplo), os vídeos descarregados no YouTube podem ser visualizados quantas vezes o espectador desejar, em qualquer parte do mundo.

Visto como uma nova plataforma amplamente utilizada entre os jovens, o YouTube, com a ampliação do escopo da sua oferta, também tem conquistado outros segmentos etários. Tanto foi (e continua sendo) o sucesso do *site*, que o mesmo foi eleito pela revista americana *Time*, como a melhor invenção de 2006. Segundo o doutor em comunicação Dado Scneider, o YouTube "É um novo canal que veio para ficar, é o concorrente direto da televisão para jovens abaixo dos 20 anos. Os canais de YouTube estão para a TV, como os shoppings estão para o comércio do centro da cidade. Deslocou-se o público." (MENDONÇA, 2015). Muito mais do que um *hobby* ou uma forma de expressão entre os jovens, produzir vídeos no YouTube tem viabilizado modelos de negócios altamente lucrativos, especialmente, devido à democratização da produção dos vídeos e ao poder de alcance dos canais, em princípio, toda audiência da internet.

Figura 3 – O ecossistema massivo do YouTube



Fonte: VISUALLY, 2018

A figura traz algumas informações sobre o tamanho da expressividade do YouTube:

- 56 países publicam conteúdo em 61 idiomas (estima-se que a plataforma já tenha alcançado mais de 88 países em 76 idiomas diferentes);
- mais de 1 bilhão de usuários visitam o YouTube mensalmente;
- 17% de todos os fluxos de tráfego da internet ocorrem através do YouTube;
- 6 bilhões de horas de vídeo são assistidas mensalmente;
- o YouTube agora está sendo acessado a partir de centenas de milhões de dispositivos;
- 25% das visualizações, globalmente, são por meio de dispositivos móveis;
- 1 bilhão de visualizações diárias vêm de dispositivos móveis;
- 100 horas de vídeo são enviadas a cada minuto;
- mais conteúdo é enviado em 60 dias do que todas as três principais redes dos EUA geradas nos últimos 60 anos;
- o YouTube é o segundo maior mecanismo de busca, atrás apenas do Google.

Para além disso, de acordo com o relatório do Google (2005), em 2015, pessoas com idade entre 18 e 49 anos gastaram 4% a menos de tempo assistindo televisão, enquanto que o tempo assistindo vídeos no YouTube aumentou cerca de 74%. Através dos dispositivos móveis, a plataforma alcança mais pessoas naquela mesma faixa etária do que qualquer rede de transmissão ou televisão a cabo. Além disso, o tempo que os espectadores passam assistindo aos vídeos do YouTube em seus aparelhos de TVs mais do que dobrou no ano de 2015. No Brasil, de acordo com observação empírica de Vasconcellos (2018), os conteúdos que possuem maior audiência no site são:

Quadro 4 – Categorias e gêneros mais comuns do YouTube Brasil.

Categorias	Gêneros mais comuns
Lazer	Musical, filmes, obras de ficção (narrativas fictícias criadas ou reproduzidas no site); vídeos de humor; confessionais/vídeos de exposição de si; games e gameplay (vídeo em que um jogador de videogame se filma enquanto joga, reage ao jogo e conversa com a audiência);
Consumo	<i>Unboxing</i> (desempacotando produtos); resenha (de produtos, séries e filmes, por exemplo); experimentando produtos (quando o <i>youtuber</i> consome determinado produto pela primeira vez, enfatizando marcas).
Educação	Tutoriais; receitas; divulgação do conhecimento (videoaulas, vídeos que abordem as ciências de uma maneira geral).
Político-social	Opiniões políticas; opiniões/reflexões sociais (ou de comportamento); convite à reforma social: quando há um convite à reflexão do espectador ou quando se cita outro <i>youtuber</i> ou persona na opinião, como em um vídeo-resposta; notícias.

Fonte: VASCONCELLOS, 2018, p. 99.

As configurações sociais do YouTube são formadas pelas próprias características do site. É possível que cada usuário crie a sua própria rede, com a nomenclatura de *canal*. A conexão entre os canais e usuários é estruturada através dos *inscritos* – usuários da plataforma que assinam um determinado canal para receber as atualizações e notificações de novos vídeos postados pelo *youtuber* responsável pelo perfil específico. Essa interação possibilitada no ambiente do YouTube pode ocorrer por meio dos comentários que os espectadores deixam registrados na parte inferior de cada vídeo (conforme mostrado na figura 4, logo abaixo, destacados em vermelho).

Figura 4 – Exemplo de caixa de comentários localizada logo abaixo do vídeo no canal “Danielle Noce”

The image shows a YouTube interface. At the top, there is a search bar with the text 'Pesquisar' and the YouTube logo. Below the search bar is a video player showing two men in a kitchen. The video progress bar indicates 0:00 / 11:46. Below the video player is a comment box with the following content:

4.036 comentários CLASSIFICAR POR

Adicionar um comentário público...

Monique Always 1 mês atrás
 Pelo amor de Deeeeusss, não tenho estrutura pra um vídeo desse! Que AMOR de Pai! <3 Uma graça! Duas, três, mil graças! Ainnnn gente <3
 1 mil likes RESPONDER
 Ver resposta

Tatiana Kalil de Queiroz 1 mês atrás
 Nunca pensei que em algum momento da vida eu fosse achar a bancada do Paulo organizada! Kkkkkkkkkkk!
 164 likes RESPONDER

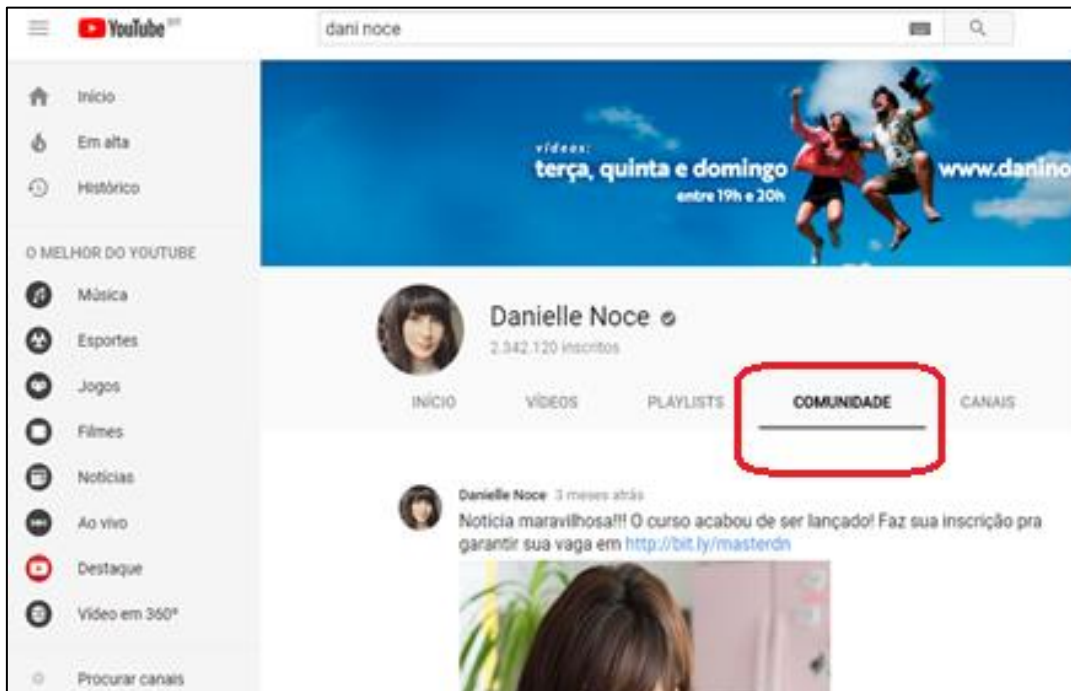
Gabriela Martins 3 semanas atrás
 "Cê n tem direito" kkkkkkkkkk "ah que feliz" kkkkkkkkkk mds amei
 36 likes RESPONDER
 Ver resposta

On the right side of the comment box, there is a sidebar of recommended videos:

- PASTEL DE** Danielle Noce 68 mil visualizações Novo
- BOLO DE ME SOZINHO N** Danielle Noce 219 mil visualizações
- CACHORRO TRAVESSA** Danielle Noce 490 mil visualizações
- PIRULITO DE BACON | O E** Danielle Noce 334 mil visualizações
- OVO NHÁ B OVO DE R\$1** Danielle Noce 823 mil visualizações
- BOLO CORA**

Da mesma forma, representando o caráter de cooperação do site, por meio do recurso “comunidade”, uma espécie de debate fixo presente em cada canal, os usuários enviam as suas opiniões e sugestões para o proprietário do canal sobre o conteúdo que o mesmo produz. A figura 5 demonstra a aba “discussão”.

Figura 5 – Demonstração do recurso “comunidade” e as suas respectivas discussões no canal “Dani Noce”



Fonte: NOCE, 2018.

Quanto ao modo de produção, diferentemente dos tradicionais veículos de comunicação e informação, o YouTube não atua na execução do conteúdo midiático, ele apenas fornece a estrutura (o site, propriamente dito) e as ferramentas necessárias para produção, edição, publicação e distribuição dos vídeos. Nesse sentido, de acordo com Burgess e Green (2009, p. 21 *apud* VASCONCELLOS, 2018, p. 90): “[...] o YouTube na realidade não está no negócio de vídeo – seu negócio é, mais precisamente, a disponibilização de uma plataforma conveniente e funcional para o compartilhamento de vídeos on-line [...]”. O agente responsável pelo ato de produção do conteúdo e distribuição do mesmo para os internautas é o próprio usuário e dono do canal, cabendo ao YouTube apenas armazenar e fornecer determinado vídeo para o público em geral.

3.4 O MODELO DE NEGÓCIO DA PLATAFORMA

Com base na concepção dos avanços tecnológicos possibilitados pela incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação nas estruturas das empresas, bem como a utilização da Web 2.0, é possível verificar que a expansão do modelo de negócio que tem sido estabelecido pelo YouTube relaciona-se à essa ótica apresentada. Sendo um produto puramente endógeno dos processos inovadores, nota-se aqui, a existência e o uso do progresso tecnológico como elemento propagador de uma teia de indivíduos conectados que manifestam as suas opiniões e os seus interesses próprios, sejam eles dotados de intenções que resultem em fins lucrativos ou não. Agregando ganhos de eficiência e competitividade no meio digital ao qual está inserido, o YouTube gera efeitos cumulativos, conduzindo os seus principais usuários para novos e mais avançados estágios de desenvolvimento profissional e reconhecimento popular.

Diferentemente da análise econômica defendida pelo paradigma neoclássico, que supôs o mercado como um ambiente de caráter estático, Schumpeter (1961) vai contra esta teoria refutando a visão microeconômica tradicional. Segundo o autor, a economia possui um contexto dinâmico, sempre buscando inovações. Assim acontece com o ambiente domiciliado pelo YouTube. É pertinente salientar que a plataforma se constitui uma unidade resultante de um processo dual envolvendo progresso técnico e, conseqüentemente, inovação. O avanço tecnológico viabilizou o desenvolvimento do conjunto de componentes necessários à criação do YouTube, assim como só foi possível a existência e manutenção do mesmo graças à internet. Certamente, a inovação resultante do progresso técnico teve grande contribuição para que o site alcançasse a posição de destaque que possui, tornando-se uma das plataformas digitais mais presentes no cotidiano das pessoas, especialmente os jovens.

Como sendo umas das inúmeras janelas abertas a partir da Web 2.0, a força-motor do YouTube baseia-se na contribuição de milhares de pessoas que dão sentido à plataforma. É identificada uma espécie de coexistência entre o usuário e o site, na qual os esforços individuais constituem a grandeza do YouTube, que por sua vez amplia as possibilidades de alcance do serviço proposto em um determinado vídeo. Assim sendo, o modelo de negócio aqui verificado diz respeito a uma via de mão dupla. O papel tão ativo dos usuários, seja na criação ou distribuição de conteúdo por meio do YouTube configura as principais características das empresas representativas da Web 2.0: a possibilidade de reduzir a

utilização de recursos tangíveis e diminuir os custos na produção de conteúdo, além de desenvolver um negócio baseado no conceito viral, na popularidade entre os consumidores, na reprodução gratuita.

O YouTube baseia-se em uma plataforma web que permite aos usuários depositarem os seus vídeos, sem nenhum tipo de custo. Assim sendo, o site funciona como uma espécie de agente intermediador responsável pela distribuição de vídeos do produtor de conteúdo até o consumidor. Do ponto de vista econômico, a plataforma social tem as suas receitas obtidas especialmente através da publicidade. Além de acordos com grandes empresas como a MGM⁵ e CBS⁶, a principal estratégia adotada consiste na cobrança de taxas publicitárias aos anunciantes e o repasse de uma determinada parte ao criador do conteúdo no qual os anúncios estão sendo reproduzidos. Isso implica que, quanto mais visualizações o vídeo obtiver, maior será a receita gerada; dada a reprodução absolutamente gratuita, a possibilidade de alcance é infinita.

A produção de vídeos na plataforma social tem viabilizado novos modelos de negócios. Atendendo um imenso volume de acessos diariamente, o site oferece aos seus usuários uma forma de alcançar uma expressiva exposição através do seu modelo que foge daquele tradicional mercado de mídia. Fazendo o uso de um bem público e sendo capaz de atingir qualquer telespectador, desde que este tenha acesso à internet, o YouTube engloba desde o homem de negócios que deseja criar um canal com o intuito de promover e veicular o seu empreendimento, até um adolescente que conta situações corriqueiras do seu dia a dia. O compartilhamento de vídeos tornou-se uma espécie de cultura participativa de caráter desmaterializado, alimentado por bens imateriais (opiniões, vídeos, debates).

O que se percebe é uma nova forma de produção, consumo e distribuição de conteúdo, que se distancia dos modelos tradicionais de negócio e amplifica os anseios decorrentes da necessidade contemporânea de novos modelos de mercado e inovadoras formas de atingir o consumidor final. Enquanto na televisão há uma audiência imediatamente já estabelecida por aqueles que assistem a um programa qualquer, no YouTube é necessário conseguir seduzir e prender a atenção do internauta não apenas para assistir o vídeo, mas também, repassá-lo a outros meios e, assim, ampliar a quantidade de pessoas alcançadas. A realidade é que há um tipo de democratização entre os usuários que utilizam esse meio como forma de trabalho,

⁵ Metro-Goldwyn-Mayer, empresa norte-americana de comunicação em massa, produtora e distribuidora de filmes e programas televisivos.

⁶ Uma das principais redes de televisão aberta comercial dos EUA.

tendo em vista que o seu sucesso depende único e exclusivamente do seu próprio esforço em produzir conteúdo que agrade o público.

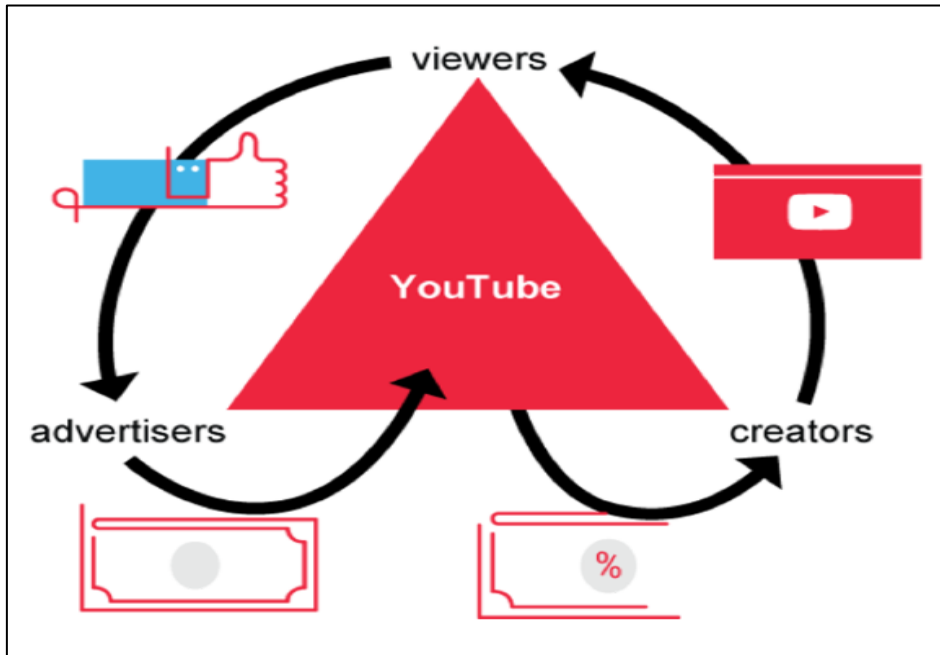
As formas de se fazer o vídeo podem ser as mais simples possíveis, com custos muito abaixo dos da mídia tradicional e com absoluta capacidade de resultados de visibilidade. O YouTube não estabelece restrição quanto à quantidade de vídeos que cada usuário pode depositar no site, além de oferecer a possibilidade de gerar *URL*⁷ (*Uniform Resource Locator*) que poderá ser compartilhada para outras pessoas ou, até mesmo, serem hospedadas em outros sites, aumentando assim, o potencial de visualizações dos vídeos, a distribuição do conteúdo e a sua capacidade de alcançar o público em grande escala. Esta situação cria uma espécie de nova esfera de negócio, no qual o valor de uma informação desenvolvida em um determinado lugar é ampliado graças à disseminação desta mesma informação, e que, posteriormente, beneficia os produtores originais daquele vídeo. Quanto a isto, Burgess e Green (2009) afirmam:

[...] o YouTube na realidade não está no negócio de vídeo – seu negócio é, mais precisamente, a disponibilização de uma plataforma conveniente e funcional para o compartilhamento de vídeos on-line: os usuários (alguns deles parceiros de conteúdo premium) fornecem o conteúdo que, por sua vez, atrai novos participantes e novas audiências. Portanto, o YouTube está, até certo ponto, na posição de *reach business*, como é descrito esse tipo de serviço nos modelos tradicionais do mercado de mídia; atendendo um grande volume de visitantes e uma gama de diferentes audiências, ele oferece aos seus participantes um meio de conseguir uma ampla exposição. (BURGESS; GREEN, 2009, p. 21).

Nessa lógica de cooperação, os três principais agentes no modelo de negócio do YouTube são aqueles descritos na figura abaixo: espectadores, criadores e anunciantes.

⁷ Localizador padrão de recursos, designa o endereço virtual disponível em uma rede eletrônica corporativa (intranet) ou na internet.

Figura 6 – ecossistema do modelo de negócio do YouTube



Fonte: JOHNSON, 2016.

A ligação entre os agentes acima demonstra a estrita interdependência de um para com o outro. Tratando-se do primeiro componente, o espectador procura na plataforma um meio de entretenimento, aprendizagem e participação em uma rede coletiva. Além disso, é o responsável em gerar visualizações que se convertem em retornos monetários aos criadores de conteúdo, aos anunciantes e ao próprio YouTube. O criador, por sua vez, utiliza o site como sendo um ambiente propício para expressar as suas opiniões, compartilhar informações sobre os mais diversos tipos de assuntos e, se possível, obter renda com os seus vídeos. Neste último caso, quando ocorre, é observada a profissionalização do usuário que obtém dinheiro através do YouTube (os chamados *youtubers*). Sobre o terceiro e último componente, os anunciantes identificam na plataforma a possibilidade de atingir e segmentar públicos-alvo. Por meio dos criadores de conteúdo (especialmente os mais populares), empresas pagam para veicularem os seus anúncios nos canais da plataforma. (JOHNSON, 2016).

Tendo sido apresentada a maneira como a plataforma, o YouTube propriamente dito, funciona, bem como ocorre a interação entre os agentes envolvidos neste locus, o capítulo seguinte será dedicado ao estudo das categorias e gêneros levantados por Vasconcellos (2018). Nesse sentido, será realizada a caracterização do modelo de negócio existente em cada canal, tendo como referencial teórico o modelo proposto pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011). Além disso, a etapa final consiste na verificação sobre qual dos canais do YouTube

estudados apresenta características disruptivas, seguindo as ideias elucidadas na teoria elaborada por Christensen (1997).

4 INOVAÇÃO E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: APLICAÇÃO AOS CANAIS DO YOUTUBE

4.1 O MODELO DE NEGÓCIO DOS CANAIS

Os *youtubers* estão, cada vez mais, atraindo milhões de inscritos para os seus canais, e, utilizando-se dessa expressividade, tem transportado seus trabalhos para além da internet. O upload de vídeos, que antes era apenas um *hobby*, se transformou em um trabalho sério e ganhou status de profissão. Através de filmes, publicação de livros, parcerias comerciais, as *webcelebridades* tem estabelecido uma forte influência sobre o consumidor e afirmado sua credibilidade profissional.

Nesse sentido, frente ao que foi dito anteriormente e baseado nos pressupostos levantados neste trabalho, é possível verificar a consolidação de inúmeros canais da plataforma como sendo novos modelos de negócio. Assim, tendo como base o estudo de Vasconcellos (2018) que mostra as quatro categorias de vídeo mais assistidas no Brasil, foram escolhidos três canais do YouTube pertencentes a cada um desses nichos. Os canais foram selecionados de acordo com a relevância que possuem não somente dentro da plataforma, mas também fora dela. Para a análise do modelo de negócio, foram selecionados quatro dos nove blocos constituintes apresentados por Osterwalder e Pigneur (2011), de acordo com a relevância destes para o trabalho.

Quadro 5 – Quadro analítico do nicho “Consumo”⁸

Canais	Descrição	Blocos Constituintes			
		Atividades-chaves	Estrutura de custos	Fontes de receita	Segmentos de clientes
Camila Coelho	Uma das primeiras <i>youtubers</i> brasileira no ramo da maquiagem; 3.400.674 inscritos; mais de 276 milhões de	Conteúdos relacionados à moda e beleza; tutoriais de maquiagem; <i>unboxing</i> .	Estrutura de baixo custo.	Venda de produtos em parceria com marcas, publicidade.	Público feminino, jovem e adulto.

⁸ Considera-se aqui, os canais de maior expressividade deste nicho: os que produzem conteúdo relacionado à beleza.

	visualizações.				
Kim RosaCuca	6.976.147 inscritos; mais de 633 milhões de visualizações.	Desafios, receitas do tipo “faça você mesmo”, dicas em geral.	Estrutura de baixo custo.	Venda de livros, publicidade, parcerias.	Público infanto-juvenil, em sua maioria, feminino.
Taciele Alcolea	5.402.665 inscritos; mais de 603 milhões de visualizações.	Mostra a sua rotina diária, maternidade, <i>unboxing</i> .	Estrutura de custo variando entre custos baixos ou elevados, dependendo do tipo de vídeo.	Publicidade, venda de produtos, parcerias com marcas.	Público infantil, jovem e adulto, predominantemente composto por mulheres.

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

No quadro 5, lista-se os canais que possuem grande expressividade no nicho “consumo”. Aqui, há um forte apelo publicitário como fonte de receita, com estrutura de custo predominantemente baixa, sendo dominado e consumido pelo segmento feminino, em sua maioria. Assim como a maioria dos grandes canais relacionados a este nicho, percebe-se uma certa homogeneidade no modelo de negócio dos mesmos. Especialmente quando se trata do bloco “fontes de receitas”, percebe-se que os três canais analisados possuem como semelhança a obtenção de receitas através de publicidade.

Quadro 6 – Quadro analítico do nicho “Educação”

Canais	Descrição	Blocos Constituintes			
		Atividades-chave	Estrutura de custos	Fontes de receita	Segmentos de clientes
Descomplica	1.917.574 inscritos; mais de 136 milhões de visualizações.	Videoaulas com conteúdo focado no ENEM e vestibulares.	Custos fixos elevados.	Assinatura mensal de aulas e material didático fora da plataforma.	Jovens recém-formados e que buscam ingressar no ensino superior.

Manual do mundo	11.314.781 inscritos; mais de 1 bilhão de visualizações.	Entretenimento educativo, experiências, curiosidades científicas	Estrutura oscila entre baixo custo e grandes custos, dependendo do tipo de vídeo produzido.	Conteúdos patrocinados, venda de livros, licenciamentos.	Público infantil e jovem, na sua grande maioria.
Nostalgia	11.599.115 inscritos; mais de 938 milhões de visualizações.	Entretenimento educativo, retrospectivas.	Custos fixos e variáveis elevados.	Publicidade, contratos com emissoras televisivas de canal fechado	Público infantil e jovem, principalmente.

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Como pode-se perceber no quadro 6, os três canais apresentam caráter profissional, com vídeos descolados do formato caseiro e simplório. Nessa lógica, verifica-se que, o sucesso fora da plataforma é comum ao trio estudado. A “Arena Manual do Mundo” é um exemplo que reflete esse fato. Trata-se de uma instalação feita em shoppings de São Paulo, para que crianças reproduzam experimentos realizados no canal “Manual do Mundo”. Já o responsável por comandar o canal “Nostalgia”, Felipe Castanhari, é considerado o 7º *youtuber* mais influente do mundo. Nesse sentido, e com base nas informações apresentadas, percebe-se características homogêneas e comuns a esses dois canais.

O canal “Descomplica”, por sua vez, utiliza o YouTube mais como uma plataforma de divulgação dos seus vídeos educacionais, tendo a sua principal fonte de receita fora do site, por meio da cobrança de assinaturas sob as aulas produzidas. Assim, o modelo de negócio percebido aqui, desloca-se daquele verificado nos outros dois canais. O YouTube é uma espécie de agente secundário nesse processo, servindo de apoio para exponenciar o alcance de um negócio que já existe ou existia fora da internet e da plataforma. É uma espécie de complemento ao trabalho já desenvolvido.

Quadro 7 – Quadro analítico do nicho “Lazer”

Canais	Descrição	Blocos Constituintes			
		Atividades-chave	Estrutura de custos	Fontes de receita	Segmentos de clientes
Canal KondZilla	Maior canal do YouTube brasileiro; 42.440.502 inscritos; mais de 20 bilhões de visualizações.	Produtora de conteúdo audiovisual de música eletrônica de periferia.	Custos elevados, especialmente os custos variáveis.	Licenciamento, publicidade, produção de clipes.	Público jovem e adulto.
Felipe Neto	Terceiro maior canal do YouTube no Brasil; 27.100.571 inscritos; mais de 5 bilhões de visualizações.	Conteúdo de humor, pegadinhas, desafios, curiosidades em geral.	Estrutura oscilando entre baixo custo e custos mais dispendiosos.	<i>Talk shows</i> , venda de livros e produtos licenciados, publicidade.	Público infantil e jovem.
Whinderssonnunes	Segundo maior canal do YouTube brasileiro; 32.371.571 inscritos; mais de 2 bilhões de visualizações.	Situações cômicas do seu dia a dia, paródias, humor.	Estrutura de baixo custo.	Publicidade, <i>talk shows</i> ,	Público em geral.

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Conforme explicitado no quadro acima, os três canais apresentados não somente são os maiores no nicho em que estão inseridos, como também, de todo o YouTube brasileiro. O canal KondZilla, por sua vez, é o terceiro maior da plataforma no ranking mundial. Quanto a este, percebe-se que o seu modelo de negócio difere dos outros dois apresentados, uma vez que, exprime um caráter mais profissional e complexo. Aqui neste nicho vê-se uma maior heterogeneidade nas características dos três representantes do nicho “lazer” quando comparados aos do nicho “consumo”, por exemplo. Especialmente no bloco “atividades-chave” e “estrutura de custo” é onde verifica-se uma maior disparidade quanto às características entre os três canais.

Quadro 8 – Quadro analítico do nicho “Político-social”

Canais	Descrição	Blocos Constituintes			
		Atividades-chave	Estrutura de custos	Fontes de receita	Segmentos de clientes
Afros e Afins por Nátaly Neri	468.379 inscritos; mais de 18 milhões de visualizações.	Compartilhamento de informações, opiniões políticas e reflexões sociais.	Estrutura de baixo custo.	Publicidade.	Público jovem e adulto.
Ellora Haonne	1.136.482 inscritos; mais de 45 milhões de visualizações.	Compartilhamento de informações, opiniões políticas e reflexões sociais.	Estrutura de baixo custo.	Publicidade e venda de livros.	Público jovem e adulto.
JoutJout Prazer	2.043.033 inscritos; mais de 245 milhões de visualizações.	Compartilhamento de informações, opiniões políticas e reflexões sociais.	Estrutura de baixo custo.	Publicidade e parcerias.	Público jovem e adulto.

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Percebe-se que, dos quatro nichos estudados, este último é o que apresenta maior homogeneidade quanto às características constituintes de um modelo de negócio. Conforme mostrado no quadro 8, nota-se que as atividades-chave dos três canais são as mais semelhantes entre si, quando comparadas com as estudadas anteriormente. A estrutura de custo é a mesma, tendo em vista que a produção de grande parte dos vídeos que compõem esse nicho é realizada de maneira simples, sem muitos aparatos técnicos, em um espaço físico que, na maioria das vezes, é a própria casa do *youtuber* que está gravando o vídeo. Da mesma forma, as fontes de receita e o segmento de clientes são os mesmos.

4.1.1 O modelo de negócio dos canais: a Cauda Longa

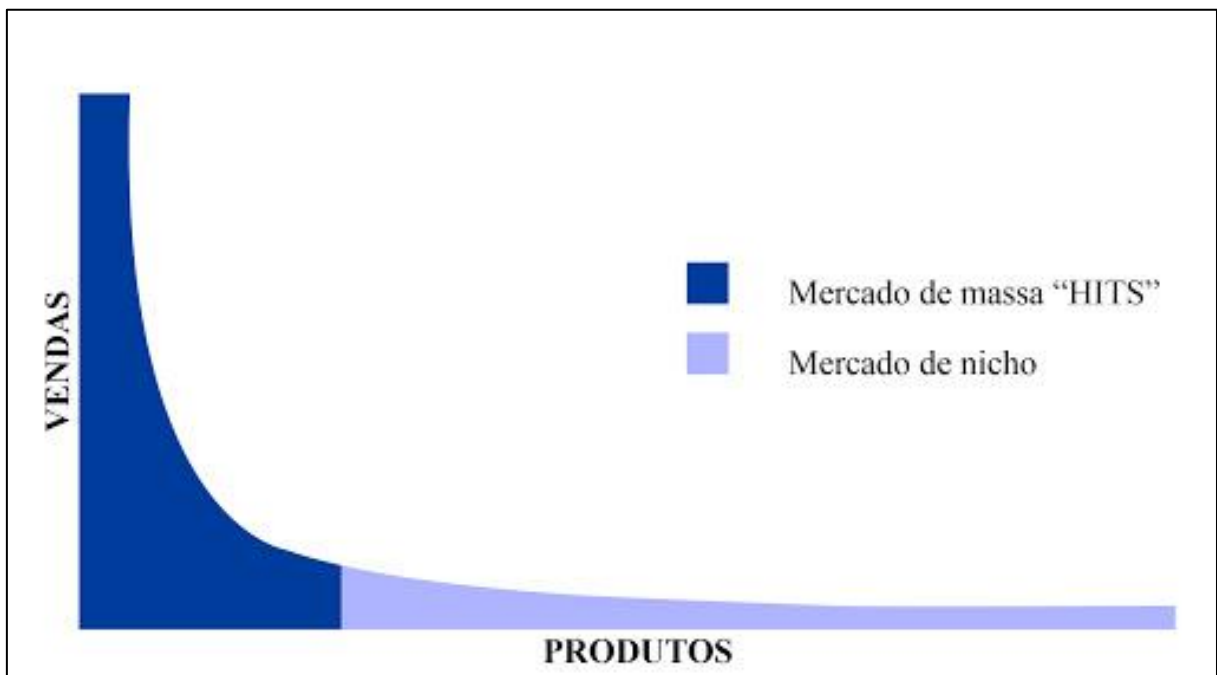
Inicialmente, a tendência que se percebe na maioria dos canais do YouTube é: quanto maior, mais profissional o canal se torna; e o seu modelo de negócio, por sua vez, acompanha esse

crescimento e se move em direção à complexidade. Apesar de existir certa heterogeneidade nas características dos canais, e, conseqüentemente, entre os nichos, verifica-se que o modelo de negócio comum aos grupos estudados é o modelo de Cauda Longa. O estudo sobre esse termo foi elaborado no livro homônimo de Chris Anderson (2006) e retrata o crescimento de mercados de nicho. Segundo o autor:

A teoria da Cauda Longa pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns hits relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público. (ANDERSON, 2006, p. 49)

A figura abaixo traduz o modelo de negócio da Cauda Longa, no qual há um deslocamento do mercado de massa em direção ao consumo de bens de nicho. Os canais do YouTube representam justamente esse mercado numeroso e nichado.

Figura 7 – A Cauda Longa da curva de vendas

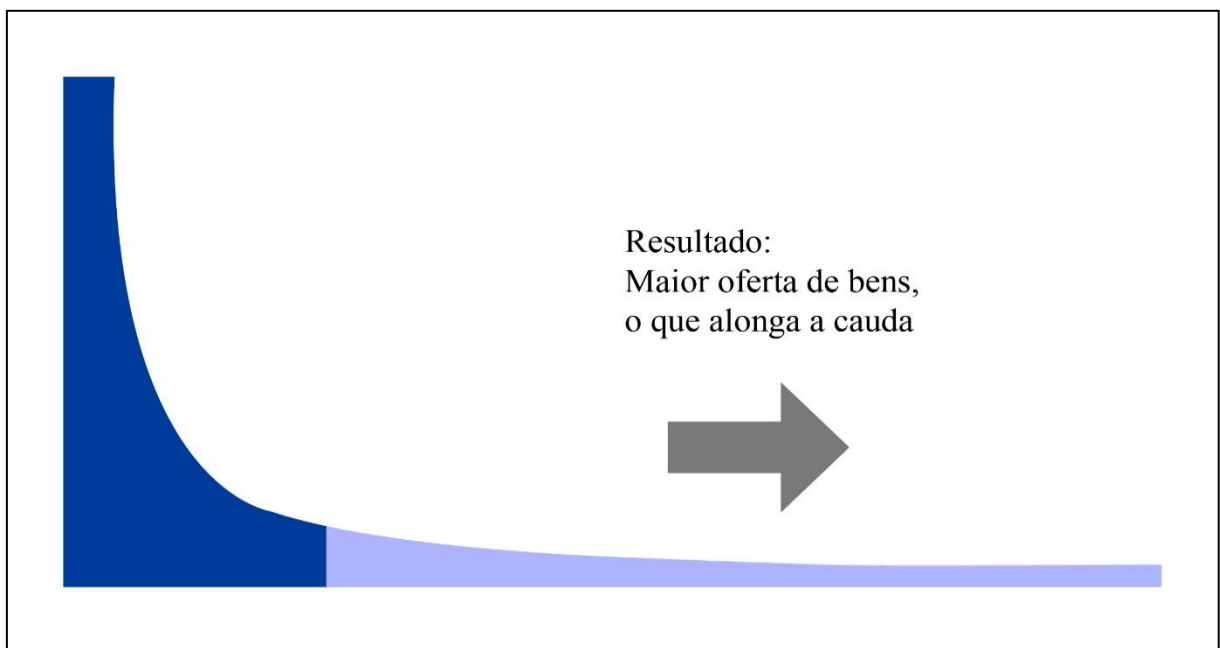


Fonte: Elaboração Própria, 2018, adaptado de Anderson (2006).

Ainda de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 67) “modelos de negócio de cauda longa requerem baixo custo de estoque e plataformas robustas para disponibilizar prontamente conteúdo segmentado para os compradores interessados.” A partir da análise realizada pelos dois autores é possível constatar que o modelo de Cauda Longa engloba os nichos dos canais do YouTube que foram estudados. Além disso, os canais analisados estão estritamente ligados às três forças que impulsionam o modelo de Cauda Longa abordadas por Anderson (2006) e que são responsáveis por reduzir os custos de novos agentes alcançarem os nichos.

A primeira força apresentada pelo autor é a *democratização das ferramentas de produção*, que representa o aumento da produção de conteúdo realizado por pessoas comuns (a sociedade em geral). Esse processo foi possível graças ao avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação que permitiram o fácil acesso às ferramentas de produção, outrora monopolizadas por profissionais. Tal fenômeno é traduzido para os canais do YouTube à medida em que os mesmos só existem graças ao aparecimento de novas tecnologias e ferramentas derivadas da sua evolução (por exemplo, o computador e o celular, que são os meios mais comuns utilizados para depositar um vídeo na plataforma). Assim, a grande quantidade de vídeos produzidos nos canais do YouTube, contribuem para alongar a cauda para a direita, aumentando a oferta de bens, como mostra a figura 8:

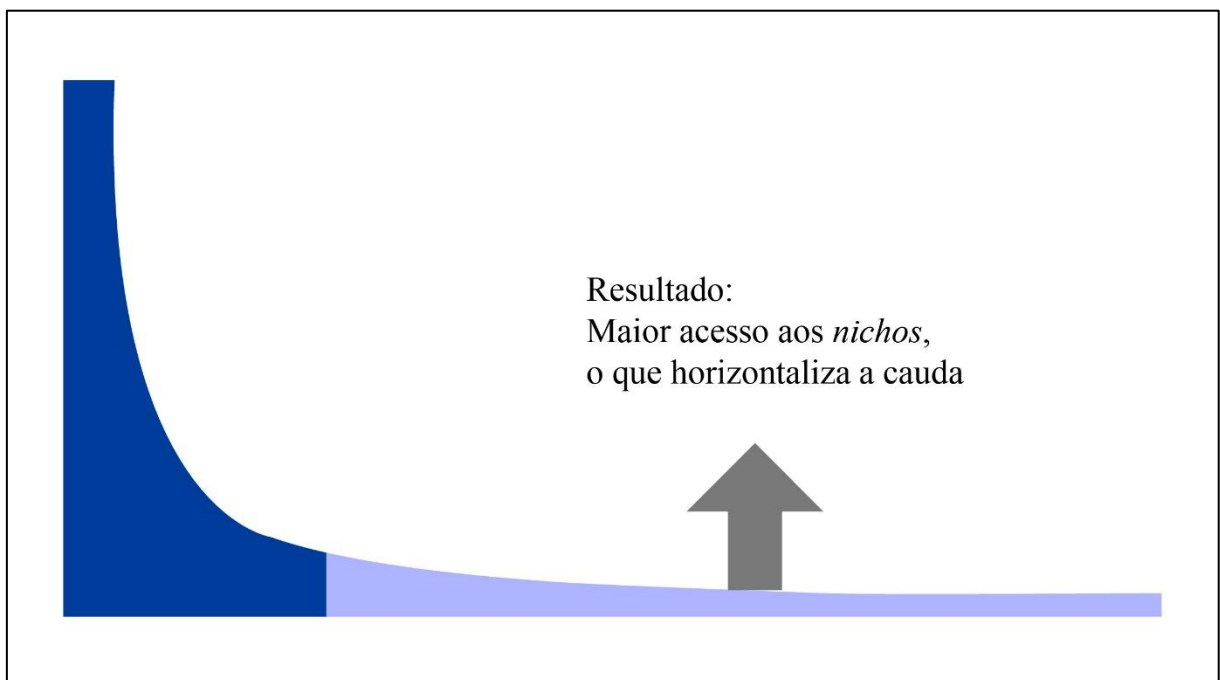
Figura 8 – Democratização das ferramentas de produção



Fonte: Elaboração Própria, 2018, adaptado de Anderson (2006).

A segunda força diz respeito à *democratização das ferramentas de distribuição*, ou seja, a possibilidade de distribuir conteúdo através de novas formas, fato que é consequência do avanço da internet, que contribui na redução dos custos de consumo e permitiu que os consumidores atuassem como distribuidores. “A Internet simplesmente torna mais barato alcançar mais pessoas, aumentando efetivamente a liquidez do mercado na Cauda, o que, por sua vez, se traduz em mais consumo, elevando efetivamente o nível da linha de vendas e ampliando a área sob a curva” (ANDERSON, 2006, p. 52). Nesse sentido, os *youtubers* e os seus canais são a tradução de tal democratização, pois utilizam a distribuição digital para atingir o público consumidor. A figura 9 exemplifica tal processo de democratização:

Figura 9 – Democratização das ferramentas de distribuição



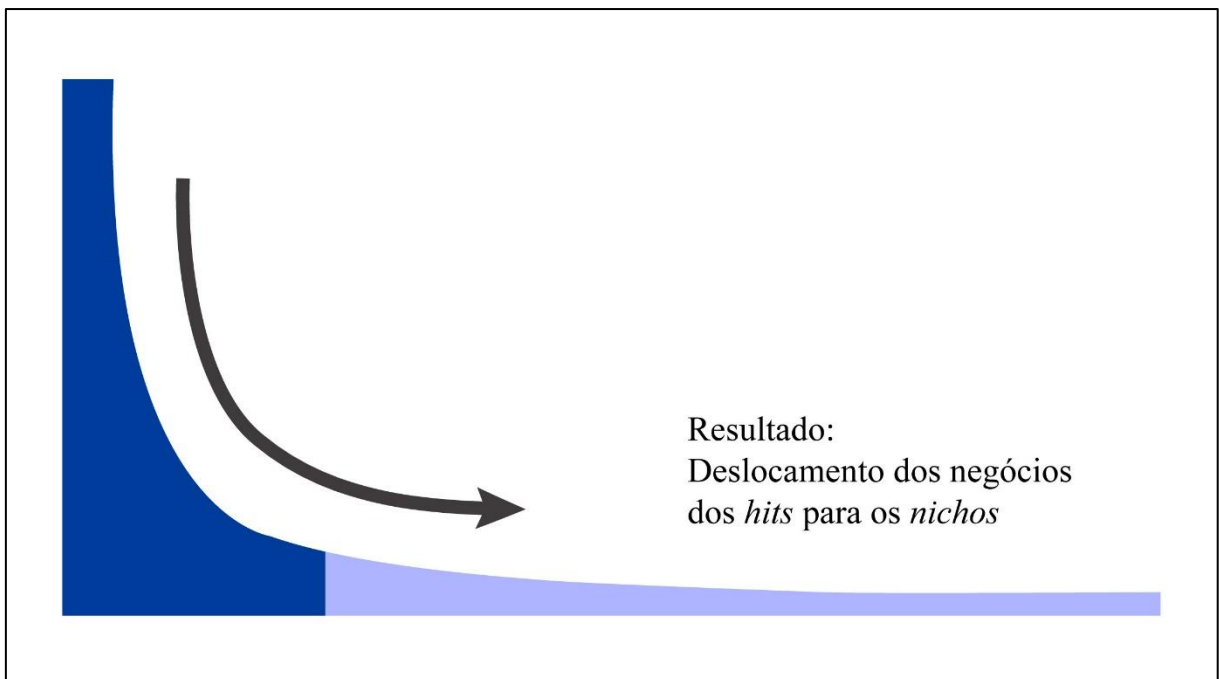
Fonte: Elaboração Própria, 2018, adaptado de Anderson (2006).

A terceira força é responsável por fazer com que a oferta de conteúdo seja apresentada ao consumidor, ela é expressa pela *ligação entre oferta e demanda*. Essa lógica tem como consequência a redução dos “custos de busca”⁹. Os produtores de conteúdo do YouTube

⁹ “Em economia, custo de busca e qualquer coisa que interfira na descoberta do que se tem em mira. Alguns desses custos são não-monetários, como perda de tempo, aborrecimentos e confusão. Outros têm expressão em moeda, como comprar algo errado ou pagar preço excessivo por não encontrar alternativas mais baratas.” (ANDERSON, 2006, p. 52).

exercem o papel de estreitar a espaço que há entre o que o consumidor procura e o que está disponível, além de influenciarem o seu público e oferecerem novos produtos por meio de suas opiniões. Nesse sentido, em uma era colaborativa, os *youtubers* agem como difusores de informações, amplificando a propaganda boca a boca, de maneira a, segundo Anderson (2006, p. 96), explorar o sentimento dos consumidores, unindo oferta e demanda. Dessa forma, o resultado é o deslocamento da demanda cauda abaixo, conforme mostrado na figura 10:

Figura 10 – Ligação entre oferta e procura



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Anderson (2006).

A Cauda Longa representa um fenômeno de interesse especialmente para mercados de nichos e negócios baseados na internet. Além disso, o pressuposto também é válido para produtores de conteúdo impossibilitados de distribuir o seu produto em meios tradicionais controlados por canais de televisão, editoras de livros, estúdios de filmes, entre outros, seja pela falta de espaço ou mesmo razões econômicas. A economia pós-internet, ancorada nas novas TICs, fragmentou o mercado e criou novos modelos de negócio tão economicamente atrativos quanto os “hits” (os mercados de massa). Inseridos no modelo “Cauda Longa”, os canais do YouTube representam essa nova realidade: mercado baseado em uma plataforma digital com um espectro abundante de possibilidades.

4.2 O CARÁTER DISRUPTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO DOS CANAIS

4.2.1 A Inovação Disruptiva e novos modelos de negócio

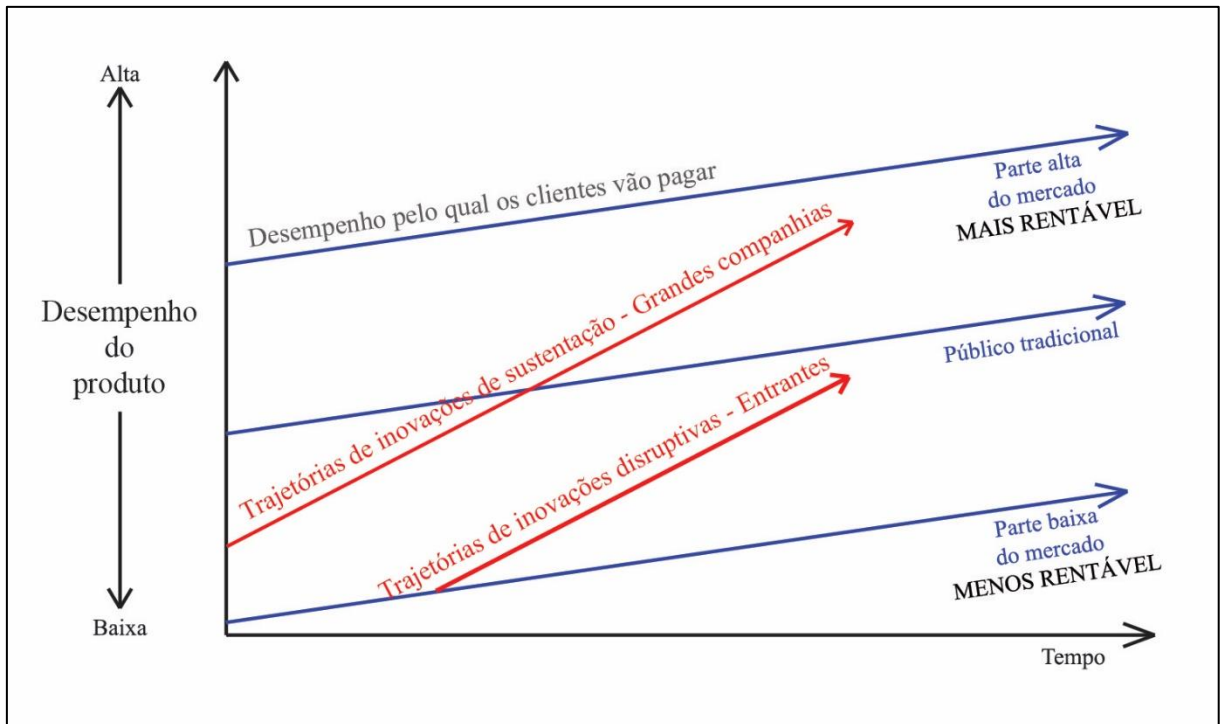
Nas últimas décadas, o surgimento, o desenvolvimento, bem como o estabelecimento de novas tecnologias exigiram das empresas que buscam a permanência da sua competitividade no mercado, adotarem a inovação como fator indispensável à evolução de suas estratégias de negócios. A eficácia por trás do planejamento estratégico correspondente à decisão sobre qual tecnologia investir e, conseqüentemente, a melhor forma de alocar os recursos da organização é ameaçada pelo cenário instável e competitivo presente entre as empresas. Desta forma, é necessário que as Tecnologias de Informação e Comunicação estejam alinhadas à relação existente entre a organização e o ambiente externo, de maneira que, os objetivos organizacionais possam ser alcançados.

A natureza inovadora presente nos processos e nas organizações assentadas nas Tecnologias de Informação e Comunicação, teve como uma das conseqüências a transformação do ambiente do negócio, tanto no plano tecnológico como no organizacional, criando as condições para a dita inovação disruptiva¹⁰. Tal elemento representa a introdução de um determinado serviço ou produto, que por sua vez, dispõem de particularidades distintas daquelas já existentes no mercado. Desta forma, há a possibilidade de criar padrões anteriormente inexistentes, provocando mudanças nas formas de organização e na institucionalização, criando as condições para a destruição do paradigma anterior. Nesse sentido, o segmento até então estabelecido é apanhado por um novo mercado, decorrente da mudança na natureza do bem ou serviço, novos modelos de negócios que impõem uma nova divisão de mercado, e os concorrentes estabelecidos são ameaçados.

Tal processo é manifestado, especialmente, por meio de novos modelos de negócios assentados nas Tecnologias de Informação e comunicação. Os impactos de tais modelos em muitos setores, a exemplo do fonográfico e do audiovisual, podem ser entendidos como processos que caracterizam a inovação disruptiva, ou, ainda, um impacto disruptivo nos negócios e nos modelos vigentes.

¹⁰ Clayton Christensen, professor de Harvard, foi o responsável por adotar o termo em seu livro “O Dilema do Inovador”, em 1997.

Figura 11 – O Modelo de Inovação Disruptiva



Fonte: CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD (2015).

A figura acima exemplifica como acontece o processo disruptivo. As setas em vermelho demonstram a melhoria de produtos ou serviços ao longo do tempo, enquanto que as setas azuis representam a disposição do consumidor de pagar pelo desempenho daqueles. Nesse sentido, é contrastada a trajetória que o produto desempenha (setas vermelhas) junto à trajetória da demanda dos clientes (seta azul). À medida em que as empresas já estabelecidas buscam atender as demandas do mercado no qual a lucratividade é mais elevada, (a parte mais alta do mercado, representa pela seta azul mais elevada) introduzindo produtos ou serviços de qualidade elevada, as necessidades dos consumidores tradicionais e de baixo custo (na parte inferior do esquema) são esquecidas.

Essa lacuna deixada serve de estratégia para que as empresas entrantes busquem apoio na parcela menos lucrativa e ignorada pelos ocupantes. Assim, de acordo com Christensen, Raynor e McDonald (2015), a trajetória disruptiva dos entrantes (representada pela linha vermelha inferior) é marcada pela melhoria no desempenho de suas ofertas, o que os permite avançar para o uma parte superior do mercado (onde há mais rentabilidade), desafiando o controle e domínio pertencentes aos incumbentes. Os autores ainda citam a Netflix como um exemplo recente de inovação disruptiva.

Para compreender melhor o significado da inovação disruptiva, alguns elementos são retratados como exemplo pelo criador do termo, Christensen: os celulares que tomaram o lugar dos telefones fixos; os computadores mainframe sendo substituídos pelo computador pessoal, de pequeno porte. Outros exemplos existentes na atual conjuntura e que podem ser considerados resultados da evolução das TICs: o Airbnb, que propõe uma nova forma de hospedagem diferente das redes hoteleiras, servindo como alternativa para os viajantes; os aplicativos de motorista particular em detrimento aos tradicionais táxis; o Spotify frente aos grandes estúdios musicais; a Netflix, que tornou irrelevante o uso dos serviços das locadoras de vídeo; entre outros elementos.

O serviço ofertado pela Netflix inicialmente consistia na entrega de filmes pelos correios e demorava dias para que o consumidor recebesse a sua compra. O serviço atraía apenas alguns poucos grupos de clientes - fãs de cinema que não se importavam com novos lançamentos, usuários pioneiros de aparelhos de DVD e compradores on-line (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015). Ou seja, o serviço destinava-se a um público pequeno e extremamente específico. No entanto, o advento de novas tecnologias (proporcionado pelas TICs) permitiu à Netflix ofertar o seu produto por meio da internet, leia-se o inovador serviço de streaming.

A significativa mudança ocorrida com o streaming foi suficiente para atrair o público da principal empresa estabelecida e consolidada no mercado, que tinha como modelo de negócio o aluguel de filmes e afins: a Blockbuster. Um segmento mais alto e amplo do mercado, antes dominado por esta empresa, passou a ser incorporado pela Netflix, ao mesmo tempo em que, dada a sua atratividade, os principais clientes da Blockbuster migraram para o streaming desta última. Assim, a Netflix passou a ser uma grande ameaça às locadoras e, até mesmo, às indústrias de audiovisual. Sobre o processo descrito, os autores observam que:

A empresa acabou se tornando atraente para os principais clientes da Blockbuster, oferecendo uma seleção mais ampla de conteúdo com uma abordagem totalmente personalizada (assista tudo o que você puder), sob demanda, de baixo preço, alta qualidade, e abordagem altamente conveniente. E chegou lá através de um caminho classicamente disruptivo. (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Assim, mais uma vez, há a exemplificação de como uma inovação disruptiva se refere a um serviço ou produto que se torna responsável por criar um novo mercado, diferente do estabelecido no segmento dominante. Nesse sentido, verifica-se que essa dinâmica é capaz de criar novos modelos de negócio que antes não existiam, trazendo uma nova reconfiguração

que antes não fora vista. Essa questão delinea-se com o que será tratado mais à frente no trabalho, o surgimento de novos modelos de negócio sob a perspectiva de processos disruptivos, que possuem como base a inovação.

Conforme demonstrado, a interligação das Tecnologias de Informação e Comunicação ao conceito elaborado por Christensen (1997) reside na utilização de elementos que são produtos de tais tecnologias. A inovação, propriamente dita, só ocorreu graças à evolução das TICs. Da mesma forma, parte do progresso técnico necessário ao crescimento econômico, conforme identificado por Schumpeter, tiveram o seu berço e desenvolvimento pautados nessas tecnologias. A Netflix, conforme verificado mais acima, é tida como uma disrupção, ao mesmo tempo que, é produto das TICs. Nessa perspectiva é possível ver aqui, o delineamento de um cenário no qual há a junção de elementos provenientes das tecnologias para a construção de novos modelos de negócio. As possibilidades de inovações deste tipo serão examinadas no âmbito dos canais estudados anteriormente e que se articulam a partir da plataforma YouTube.

4.2.2 A experiência disruptiva do canal “KondZilla”

Retomando a questão acerca da inovação disruptiva, explorando as possibilidades do YouTube, e a partir das nossas observações, o modelo que apresenta maior proximidade à natureza de modelos de inovação disruptiva é o canal KondZilla. Aqui, revela-se uma estrutura produtiva de grande porte focada num segmento, que rompe as barreiras de veiculação e divulgação de novos artistas do ramo musical, uma vez que, a maneira tradicional de se realizar isso era por meio das grandes emissoras de televisão e rádio.

Ao analisar o canal, constata-se que a flexibilização dos meios de produção e distribuição foram fatores essenciais para a criação de um novo modo organizacional que integra a produção, a divulgação e a distribuição, no qual se destaca a ênfase nos clipes musicais. A lógica de execução por trás desses vídeos e o alcance que os mesmos possuem representam particularidades distintas das que já existiam no mercado, bem como a quebra de padrões anteriores. Ambos os fatores criam as condições necessárias para o rompimento de paradigmas estabelecidos anteriormente, já que multiplica as oportunidades de especialização

nos nichos, sem perda das economias de escala e, portanto, como vocação de uma inovação disruptiva.

Nesse sentido, a promoção e construção de novos negócios desenvolvidos em plataformas como o YouTube condizem com uma nova divisão do mercado, pautada em modelos característicos da economia digital da cauda longa. Além disso, como é possível verificar por meio do canal KondZilla, a distribuição de conteúdo audiovisual através de *streaming* abre portas para a promoção de novos artistas, que outrora não possuíam espaço nas grandes mídias convencionais para divulgarem o seu trabalho ao público consumidor.

Retomando a ideia sobre o caráter disruptivo do canal KondZilla, o mesmo começou com a produção simplória de vídeo clipes e utilizou o YouTube como uma ferramenta para exponenciar o alcance do seu trabalho. A produção é concentrada, especialmente, em artistas que tem o seu trabalho pautado no estilo musical “funk”. Hoje, o canal movimentou-se para um mercado de ponta, (no qual os grandes canais de televisão dominavam) produzindo e distribuindo clipes de grandes artistas, atendendo o desempenho que os mesmos exigem. Essa trajetória ilustra justamente a inovação disruptiva presente no canal do YouTube, e é traduzida nas palavras dos autores Christensen, Raynor e McDonald (2015):

Primeiro, uma rápida revisão da ideia: “Disrupção” descreve um processo no qual uma pequena empresa com poucos recursos é capaz de desafiar com sucesso uma grande companhia já consolidada no mercado. Especialmente quando essas companhias são focadas em melhorar seus produtos e serviços para seus consumidores mais fieis (e normalmente os mais rentáveis), excedendo assim as expectativas de alguns segmentos de clientes e ignorando as necessidades de outros. (CHRISTENSEN; RAYNOR e MCDONALD, 2015).

Então, assim como já ocorre na “nova economia”, a distribuição audiovisual desloca-se das mídias convencionais para os negócios baseados em plataformas, gerando um alcance de efeito massivo que não fora verificado anteriormente. Nessa perspectiva, a inovação disruptiva, por sua vez, pode ser percebida à medida em que empresas estabelecidas no mercado são ameaçadas a partir da difusão de novos negócios. Tal como aconteceu com a emissora de televisão brasileira, a MTV. A empresa que possuía como produto principal os videoclipes, declarou falência, dentre outras coisas, por conta da popularização da internet e a consequente ascensão de plataformas digitais, como o YouTube e os seus canais, que passaram a distribuir de forma massiva e gratuita o mesmo conteúdo veiculado pela MTV.

5 CONCLUSÃO

Dentro de uma perspectiva macroeconômica, as inovações tecnológicas foram fenômenos essenciais não somente na reconfiguração do espaço econômico, como também, na forma que as empresas passaram a administrar os seus processos. Nessa perspectiva, o cenário moldado por uma indústria pautada no padrão produtivo de larga escala foi substituído à medida em que novas tecnologias passaram a ser incorporadas na economia. A emergência das Tecnologias de Informação e Comunicação foi elemento dinamizador deste processo, alterando os processos produtivos, conferindo um ambiente extremamente dinâmico, dotado de um grau intensivo de informação e conhecimento, além de novos arranjos organizacionais descentralizados. À medida em que ocorria a evolução e incorporação das TICs no sistema econômico, a economia experimentava profundas transformações, adquirindo traços de caráter digital, que mudaram os processos de produção, distribuição e, também, de consumo.

Ademais, as Tecnologias de Informação e Comunicação criaram oportunidades para a formação de novos modelos de negócio, inseridos na lógica da economia digital. Aqui, as empresas são moldadas em torno de recursos intangíveis como a internet, o conhecimento, a informação, dados; além disso, a distribuição ocorre de forma ágil, impalpável, *just in time*. Nesse sentido, as novas possibilidades conferidas às organizações no sentido de modificar os seus processos e, ainda, o surgimento de empresas apoiadas fundamentalmente em aspectos pertencentes à inovação tecnológica, são verificadas nesta pesquisa sob a ótica das Tecnologias de Informação e Comunicação, com foco nos novos modelos de negócio.

Dentro dessa perspectiva, além da mudança em produtos, muitos dos novos arranjos organizacionais presentes na “nova economia”, comumente apoiam-se em torno de uma plataforma digital possibilitada pela incorporação da internet. De maneira mais específica, neste trabalho, foi realizado o estudo em torno dos canais de uma das maiores plataformas do mundo: o YouTube. Foi constatado que, sob a perspectiva econômica, o modelo de negócio percebido nos canais provoca o deslocamento do mercado de massa em direção ao consumo de bens de nicho. Esse novo direcionamento foi possibilitado pelas TICs, à medida em que as mesmas permitiram o fácil acesso às ferramentas de produção, e democratizaram as ferramentas de distribuição, especialmente por meio da internet. Nessa lógica, tendo sido conferido esses aspectos aos canais do YouTube, verifica-se que o modelo de negócio dos mesmos é o modelo de Cauda Longa.

Por outro lado, sob a perspectiva da inovação disruptiva, percebe-se que o estabelecimento de determinados modelos de negócios tradicionais pode ser ameaçado pela inserção de novos negócios na economia, à medida em que estes conseguem não somente atender o consumidor tradicional com mais eficiência e efetividade, mas também criam novos mercados. Essa lógica é, em parte, ilustrada pela análise do canal “KondZilla”, no qual a produção e distribuição de cliques musicais representam a quebra de padrões anteriores, e a promoção de artistas até então ignorados pela grande mídia. Assim, dada a popularidade proporcionada pelo YouTube ao canal, é percebida a construção de uma trajetória de caráter disruptivo, que ameaça as produtoras da indústria audiovisual.

Nesse sentido, foi constatado que os novos modelos de negócio, na lógica da economia digital, caminham de uma estrutura massiva para uma estrutura descentralizada, modificando os processos produtivos e, conseqüentemente, a realidade econômica. Consta-se que a mudança de paradigmas dos novos modelos deixa no passado os negócios baseados na produção em massa, e busca uma nova configuração, baseada na cultura participativa, na possibilidade do consumidor ser, também, produtor.

A partir desta pesquisa, fica evidente o impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação na economia, especialmente no delineamento de novos negócios. A conseqüente transfiguração do cenário econômico permitiu a inserção de novas empresas dotadas de caráter participativo, absolutamente distintas das organizações pautadas no consumo em massa. Nesse sentido, ficou perceptível que o mercado de nicho, caracterizado por tais organizações, pode ser tão relevante na lógica produtiva quanto as tradicionais empresas estabelecidas. Ainda nessa perspectiva, levando-se em consideração a inovação disruptiva, fica evidente a possibilidade desses novos modelos de negócio, baseados em serviços ou produtos de particularidades distintas até então não existentes, ameaçarem e até mesmo eliminarem, as organizações que ignoram a parte mais baixa do mercado.

Por fim, mesmo em vista do constante crescimento de empresas de nicho, de plataformas digitais, de organizações pautadas na informação, conhecimento, entre outros elementos imateriais, seria um tanto quanto imaturo afirmar que o estabelecimento desses novos modelos de negócio representa uma constante ameaça à existência das grandes organizações do sistema econômico. Os novos modelos caminham em direção à expansão e afirmam a sua importância na dinâmica econômica, ao demonstrar a possibilidade de modifica-la e de estabelecer novas formas de produção, distribuição e de relações com o consumidor.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI); NÚCLEO DE ECONOMIA INDUSTRIAL E DA TECNOLOGIA DO INSTITUTO DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP). **Relatório de Acompanhamento Setorial – Tecnologias de Informação e Comunicação**. v. 3, Ago. de 2009. Disponível em:

<https://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/RelatorioABDI/tecnologia-da-informacao_TIC_vol-III_agosto2009.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018.

ANDERSON, C. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nichos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006.

BURGESS, J.; GREEN, J. **YouTube e a Revolução Digital: Como o maior fenômeno da cultura participativa transformou a mídia e a sociedade**. São Paulo: Aleph, 2009.

CETENE – CENTRO DE TECNOLOGIAS ESTRATÉGICAS DO NORDESTE. **Microeletrônica**. Disponível em: <<http://www.cetene.gov.br/index.php/area-de-atuacao/microeletronica/>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

CHRISTENSEN, C; MCDONALD, R; RAYNOR, M. **What Is Disruptive Innovation?** Harvard Business School Press, 2015. Disponível em: <<http://pedrotrillo.com/wp-content/uploads/2016/01/Whatisdisruptiveinnovation.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CHRISTENSEN, Clayton. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

COSTA, Wilson J. V.; VENCÂNCIO, Ludmila S.; CUNHA, Raquel A. de A. Novo Paradigma da Economia e Política da Informação. In: ECONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DE INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA. **Anais...** Salvador, 2005. p.1-12.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **A Economia da Inovação Industrial**. São Paulo: Editora da Unicamp, 2008.

IZERROUGENE, Bouzid. A Economia Política do Cognitivo. **Revista EconomiA**, Brasília, v.9, n.2, p. 411-432, mai/ago 2008.

JOHNSON, Tara. **YouTube Advertising for Retailers**. CPCSTRATEGY, 2016. Disponível em: <http://www.cpcstrategy.com/blog/2016/01/youtube-advertising/> Acesso em: 02 out. 2018.

MARQUES, Ivan. C. Desmaterialização e trabalho. In: LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. (orgs). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 8.

MENDONÇA, Heloísa. **Por que os jovens brasileiros querem se tornar ‘youtubers’?** EL PAÍS, 2015. Acesso em: 01 out. 2018. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/09/politica/1431125088_588323.html.

MUTULA, S. M. **Digital economies: SMEs and e-readiness.** Botswana: IGI Global, 2010.

NOCE, Danielle. Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/nocedanielle/community>>. Acesso em 24 set. de 2018.

OLIVEIRA, Ana Teresa Gonçalves. **Indústrias Criativas: Modelos de Negócio na Era Digital.** 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade do Porto, Porto.

OLIVEIRA, Cláudia Dias de. **Modelo de negócios inovadores, em plataformas virtuais e orientado para sustentabilidade: uma abordagem do design como processo.** 2014. 174 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-graduação em Design, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte.

O'NEIL-HART, Celie. **The latest video trends: Where your audience is watching.** Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/video-trends-where-audience-watching/>. Acesso em 22 de jul. de 2018.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RIBEIRO, Ângelo Augusto. **YouTube, a nova TV corporativa: o vídeo na web como estratégia de comunicação pública e empresarial.** Florianópolis: Combook, 2013.

RISOTO de cogumelo dia dos pais com pai do Paulo | todo mundo contra o bigode. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vcYV5uVRDp4>>. Acesso em 24 set. de 2018.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VASCONCELLOS, Amanda Meschiatti. **Celebridade 2.0: o YouTube e a nova fábrica de famosos.** 2018. 263 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Territorialidades) – Programa de Pós-graduação em Comunicação e Territorialidades, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

VISUALLY. **The Massive YouTube Ecosystem.** 2015. Disponível em: <https://visual.ly/community/infographic/business/massive-youtube-ecosystem>. Acesso em: 22 jul. 2018.