O FUTURO CHEGOU

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS E ADRIANA WILNER

COMO A PANDEMIA CONFIRMOU O QUE A
NETSHOW.ME ACREDITA HÁ QUASE 10 ANOS: A
PREDOMINÂNCIA DAS PLATAFORMAS DE EVENTOS E
CONTEÚDOS DIGITAIS.

Ainda em 2011, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), dois alunos apaixonados por empreendedorismo tiveram a ideia de criar um negócio voltado à distribuição de conteúdos digitais e mídias de transmissão ao vivo. Nascia, então, a Netshow.me, que passou a operar como empresa em 2013.

Após nove anos da idealização da *startup*, em razão da pandemia da Covid-19, o ambiente *online* passou a dominar a vida de grande parte das pessoas e organizações. Dessa forma, a Netshow.me viu sua demanda explodir e a empresa registrar crescimento de mais de 400% nos momentos de pico de isolamento social, com expectativa de chegar a 200% no ano.

Rafael Belmonte e **Daniel Arcoverde**, fundadores da Netshow.me, já ganharam diversos prêmios, como o IBM SmartCamp Latin America, e estão na lista Under 30 da Forbes, na categoria tecnologia, que dá destaque aos jovens mais influentes em suas áreas de atuação.

Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, os empreendedores falam sobre a trajetória da *startup*, como tiveram de lidar com os desafios do alto e repentino crescimento da empresa em tão pouco tempo, as tendências dos eventos *online* e dão dicas a quem deseja criar um negócio digital promissor.

SABÍAMOS QUE A DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDOS DIGITAIS, PRINCIPALMENTE MÍDIAS DE TRANSMISSÃO AO VIVO, IA SE TORNAR ALGO REALMENTE RELEVANTE NA VIDA DAS PESSOAS. QUANDO VEIO A PANDEMIA, RECEBEMOS MUITAS MENSAGENS DIZENDO: “VOCÊS ESTAVAM CERTOS SETE ANOS ATRÁS!”, POR CAUSA DOS INÚMEROS SHOWS AO VIVO PELA INTERNET.

GV-executivo: Estamos vivenciando uma transformação gigante nos eventos, do *offline* para o *online*. Como isso tem impactado a Netshow.me?

Rafael: Quando começamos a trabalhar com transmissão ao vivo, esse mercado era muito incipiente. Muitas pessoas desconfiavam da segurança e da estabilidade da distribuição do conteúdo. Além disso, o serviço era extremamente caro. Na época nos espelhamos num formato simplista e caseiro. Muita coisa evoluiu desde então. Quando surgiram as plataformas sociais, permitindo a distribuição de conteúdo por parte dos próprios usuários para a sua audiência, sentimos bastante, pois estávamos voltados para o mercado B2C [*business-to-consumer*]. Foi quando repositivamos a empresa para realizar eventos corporativos. Começamos a atender às demandas dos negócios que precisavam de boa produção, distribuição de conteúdo ao vivo e tinham orçamento para pensar nessas ações. Era menos pelo *must have* e mais pelo *nice to have*, de passar uma imagem de inovação e aproximar pessoas que não estivessem presentes fisicamente nas situações. Desde 2018, a transmissão ao vivo se tornou cada vez mais importante, até que, em 2020, a transmissão ao vivo passou a ser a única solução para manter a estratégia de negócio e gerar maior engajamento tanto no público interno como no mercado.

Daniel: Quando as empresas experimentam a estrutura do evento digital, entendem os benefícios: o investimento é menor, a audiência maior e o potencial de ROI [*return on investment*] gigante. O mercado já estava crescendo muito rápido e essa tendência só foi antecipada. Até 2027, deve bater US\$ 400 milhões, globalmente. 2020 foi um ano em que tivemos essa virada de chave. Estamos ajudando nossos clientes a resolver seu problema de comunicação.

GV-executivo: Qual foi o crescimento da Netshow.me nesse período da pandemia?

Daniel: Nossa previsão de crescimento para este ano é 200%, três vezes mais do que no ano passado, com muita demanda de retransmissão de videoconferências e produção de eventos digitais. Temos capturado esse crescimento tanto com *lives* quanto com OTT [*over the top*], um produto que permite a distribuição de conteúdo digital por *streaming*, tipo um Netflix personalizado para o cliente, para que empresas e profissionais da área consigam criar seus próprios negócios digitais, vender assinatura e divulgar seus trabalhos. Impulsionados por essa nova realidade, quadruplicamos o volume de OTT, explodimos em transmissão ao vivo e no número de clientes. Todo mundo está saindo do físico e buscando fontes de receita via digital.

GV-executivo: Muitos eventos *online* oferecem boas experiências aos participantes, com alta qualidade e espaço direcionado à interação. Para vocês, isso substitui o presencial?

Rafael: Hoje, o conteúdo chega às pessoas com uma qualidade tão boa quanto se ela estivesse em um centro de convenções. Quem vai aos eventos físicos para se relacionar continuará se deslocando. Mas o público que vai com o objetivo de consumo de informação tende a ser maior nesses grandes eventos e tem se identificado com esse modelo *online*. Acredito que boas relações e um ambiente de confiança se constroem no presencial. Por isso, pensamos que os eventos híbridos serão a melhor estratégia pós-pandemia.

Daniel: Existem muitas ferramentas que simulam ambientes de interação digital e que solucionam o problema, mas a percepção é muito diferente de você realmente vivenciar a experiência. Por isso, um modelo híbrido seria ideal para as pessoas decidirem o que faz mais sentido para elas: ter uma experiência física ou consumir *online*.

GV-executivo: Quais são os principais desafios em lidar com o aumento tão rápido da demanda?

Daniel: Atendíamos a muitos eventos presenciais com demanda de transmissão ao vivo. Quando veio a pandemia, o primeiro pensamento foi: “Os eventos físicos não vão existir, podemos perder

RAIO X

- ▶ Daniel Arcoverde (à esquerda) e Rafael Belmonte (à direita).
- ▶ Graduados em Administração de Empresas pela FGV EAESP.
- ▶ Fundadores da Netshow.me.

receita”. Ficamos assustados e congelamos investimento. Mas, do dia para a noite, a demanda por retransmissão de Zoom, de videoconferência e painéis *online* explodiu. Então, corremos atrás de nos adaptarmos para atender a essas necessidades. Acionamos nossa rede de parceiros e readequamos algumas ofertas de serviço. Crescemos tanto em transmissões e retransmissões ao vivo quanto em venda de conteúdo digital, com aplicativo próprio para o cliente, identidade visual, vídeo, áudio, texto, imagem..., o que enriquece a experiência e constrói uma oferta de valor mais atrativa para o usuário final.

Rafael: Sempre pensamos muito na escalabilidade: precisamos construir um negócio que consiga crescer a receita de maneira desproporcional aos custos. Como? Olhando a tecnologia como o pilar central, que dependesse apenas do autosserviço do

cliente. Então, quando veio o crescimento de 425% da demanda, enfrentamos dois grandes desafios: tivemos que criar uma série de estratégias de migração de infraestrutura – cliente que costumava fazer duas, três transmissões por mês chegou a fazer oito por semana – e, no âmbito da produção, precisamos investir em recrutamento e treinamento de parceiros, para que, se fossem a campo, pudessem nos representar com nossa cultura e identidade.

GV-executivo: Vocês chegaram a sentir que estavam perdendo o controle?

Rafael: Obviamente, quando se tem 50 transmissões ao vivo acontecendo ao mesmo tempo, 25 produtoras te apresentando, você pensa: “Nossa, olha o que criamos e o nível de responsabilidade que atingimos. É a nossa marca, a nossa reputação em jogo”.

Daniel: Quando a gente é pequeno, acaba tendo uma visão de tudo o que está acontecendo, sabe todos os clientes pelo nome. Conforme vai crescendo, é mais difícil lembrar o detalhe da operação de cada cliente. Assim, formamos uma primeira linha de liderança para poder passar a nossa cultura adiante e operar a empresa de um jeito saudável e escalável, sem perder a coesão, a unidade do negócio. Algumas áreas já estão até com uma segunda camada de liderança.

GV-executivo: Os *shows* virtuais e as *lives* têm sido uma alternativa à restrição dos eventos físicos na pandemia. Vocês acham que é um modelo rentável e que veio para ficar, ou é apenas passageiro?

Rafael: O grande motivo pelo qual transformamos a modelagem do nosso negócio de B2C para B2B [*business-to-business*] foi a dificuldade de

EXISTEM MUITAS FERRAMENTAS QUE SIMULAM AMBIENTES DE INTERAÇÃO DIGITAL E QUE SOLUCIONAM O PROBLEMA, MAS A PERCEPÇÃO É MUITO DIFERENTE DE VOCÊ REALMENTE VIVENCIAR A EXPERIÊNCIA. POR ISSO, UM MODELO HÍBRIDO SERIA IDEAL PARA AS PESSOAS DECIDIREM O QUE FAZ MAIS SENTIDO PARA ELAS: TER UMA EXPERIÊNCIA FÍSICA OU CONSUMIR CONTEÚDO *ONLINE*.

monetização. Aprendemos muito trabalhando no universo musical. Os artistas, acho que isso ficou mais claro na pandemia, estavam mais preocupados em mostrar sua arte para um maior número de pessoas do que efetivamente monetizar. Tanto é que as transmissões que tiveram resultado financeiro expressivo foram aquelas com propósito de doação, não de bilheteria. As maiores produções, que atingiram pico de 3,5 milhões de audiência simultânea, geraram uma reverberação absurda, mas foram uma marola; perdeu-se o engajamento da audiência. Hoje não se falam mais daqueles cronogramas de *shows* ao vivo *online*. A gente acredita muito na capacidade da produção artística, mas não dá para fazer grandes *shows* toda semana.

GV-executivo: Vocês perceberam mudanças no comportamento das pessoas nos eventos digitais?

Rafael: Falando do contexto corporativo, acredito que as pessoas perderam a conectividade. Num escritório, por exemplo, você tem momentos de desconexão, pode falar de gostos, *hobbies* com os colegas de trabalho. Hoje, a gente já entra nas reuniões falando: “A ata da reunião é essa”. Acredito que um ambiente de confiança se constrói numa mescla entre o formal e o informal.

GV-executivo: Houve forte aceleração no mercado em que vocês atuam, com *players* antigos se

reposicionando e novos entrando. Como vocês lidam com essas mudanças? Como enxergam a concorrência?

Daniel: Quando falamos de transmissão de eventos *online*, sabemos que tem surgido muitas empresas, principalmente lá fora, atuando nessa área. Mas cada uma tem um posicionamento, um público-alvo, um nicho de mercado e resolve o problema de alguém. Na Netshow.me, nosso posicionamento e propósito são muito claros. Queremos ajudar na jornada de distribuição de conteúdo. Então, trabalhamos com clientes que têm demandas mais sofisticadas, complexas, tanto para *live* quando para OTT. Mais do que olhar para fora, nos preocupamos em ouvir e entender o cliente: o que ele pede, qual é a dor dele e como podemos entregar uma experiência melhor. Assim, podemos construir um caminho, nos diferenciar e crescer.

GV-executivo: Muitos empreendedores da área têm formação em tecnologia, mas vocês quebraram esse paradigma. Como veem isso?

Daniel: Quando você constrói um time de *founders*, idealmente, o cenário é trazer pessoas complementares, uma pessoa técnica e outra de negócios. Eu e o Rafa, ambos de negócios, somos complementares em outros aspectos. Mas, ainda assim, o principal desafio foi a tecnologia. A primeira barreira que vencemos foi sair de uma lógica de terceirização para ter um time

interno. Nosso papel, como gestores, é conectar as pontas, trazer as pessoas certas que vão nos complementar nos assuntos em que não temos *expertise*, dar poder a elas e trazê-las para a organização como sócias. Temos uma cultura muito forte de *partnership*. Mas foi um desafio contratar profissionais, porque a gente não sabia qual era o perfil ideal. Fomos crescendo, aprendendo a trazer as pessoas certas e formando lideranças. Outros desafios foram o *timing* e o *market fit*: será que o que você está fazendo é demandado? Será que você está no *timing* certo do mercado para esse tipo de solução? No começo, erramos muito, passamos dois anos no universo dos *shows* ao vivo, apanhando do mercado, até acharmos o *market fit*.

GV-executivo: O fato de vocês estarem ligados à associação de investidores (GVAngels) e à aceleradora de startups (GVentures) da FGV EA-ESP ajuda vocês em que sentido?

Rafael: Ambas as iniciativas foram para deixar esse legado para a faculdade, que a gente tanto admira, e empoderar as novas gerações no caminho do empreendedorismo. Esses dias vi uma notícia: “Universidades incentivam que o TCC [trabalho de conclusão de curso] dos alunos seja a criação de uma empresa”. Pensei: “Poxa, o meu TCC foi a Netshow.me”. E ainda o consultamos para sanar muitas dúvidas básicas sobre o negócio. O GVAngels está com mais de 200 investidores

NO PASSADO, A GENTE CRIAVA UM PRODUTO E COLOCAVA NO MERCADO. FOI O QUE FIZEMOS COM A NETSHOW.ME. HOJE, VOCÊ CONSEGUE PRODUZIR CONTEÚDO NA INTERNET, CONSTRUIR UMA AUDIÊNCIA E OUVIR O QUE AS PESSOAS ESTÃO DEMANDANDO ANTES DE INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO.

(ex-alunos) ativos. Foram investidos mais de R\$ 18 milhões em 14 empresas. Então, isso está fortalecendo o sistema empreendedor brasileiro. A gente não está ganhando monetariamente, mas sim em nome, prestígio, conexões de mercado etc.

GV-executivo: Quais são os planos de vocês para os próximos anos? Pretendem expandir o negócio para outras áreas?

Daniel: Tem muita oportunidade, mas a gente precisa focar e ir expandindo aos poucos. Nosso propósito é ajudar o cliente em todas as etapas da jornada de produção e distribuição de conteúdo. Olhando para frente, com certeza, teremos novos produtos e serviços para melhorar a performance dos clientes, buscando consolidar mercado e começar a absorver outras empresas que possam nos ajudar nesse propósito.

GV-executivo: Ouve-se falar em empresas unicórnio e zebra. Em quais modelos vocês acreditam?

Daniel: Olhamos para a consistência da Netshow.me. Sabemos que tem um mercado gigante e dá para fazer um negócio unicórnio. Mas não temos a pretensão nem a ansiedade de fazer isso do dia para a noite. É uma construção. Preferimos manter a consistência e todo ano dobrar de tamanho, o que já não é um negócio trivial. Tivemos que reinventar o negócio várias vezes para crescer. Temos uma empresa que cresce com lucro, tem

operação saudável e gera caixa, diferentemente de uma *startup* tradicional, que pega e queima muito dinheiro para apontar muito para cima. Somos mais fundamentalistas ao analisar o negócio.

Rafael: E, para nós, não há melhor investidor do que o nosso próprio cliente. Em vez de fazermos rodadas absurdas de investimento, preferimos ter uma carteira de clientes que dê sustentação ao negócio, com essa consistência no crescimento e no faturamento da empresa. Acreditamos que *fundraising* é consequência de um bom trabalho feito para o mercado.

GV-executivo: O que vocês recomendam para quem quer montar um negócio digital ao sair da faculdade?

Daniel: A inversão na lógica da construção do negócio. No passado, a gente criava um produto e colocava no mercado. Foi o que fizemos com a Netshow.me. Hoje, você consegue produzir conteúdo na internet, construir uma audiência e ouvir o que as pessoas estão demandando antes de investir no desenvolvimento de um produto. Quando elas começam a perguntar e te ver como autoridade no assunto, você enxerga um monte de oportunidades no mercado. Então, antes de desenvolver e pensar na tecnologia, comece com o conteúdo. É mais barato e você consegue ouvir, experimentar e entender a relação *market fit*. Depois, o produto já terá um canal de distribuição.

GV-executivo: Em algum momento vocês pensaram em desistir do empreendedorismo e voltar ao mundo corporativo tradicional?

Rafael: O mercado de trabalho tem dois tipos de profissionais: os que trabalham para o sonho de alguém e os que convidam outros para trabalharem no seu próprio sonho. Fazemos parte dessa segunda linha. Construímos o nosso ideal e compartilhamos essa visão com pessoas que nos ajudam a materializá-lo. Nunca conversamos sobre desistir, mas sim sobre mudar, nos reinventar: “Desse jeito não está legal”, “somos melhores do que isso”.

Daniel: A gente insistiu, sempre tivemos a Netshow.me como o plano A, não tínhamos plano B. Mantivemos isso como norte e queríamos fazer acontecer de qualquer jeito.

Rafael: Sabíamos que a distribuição de conteúdos digitais, principalmente mídias de transmissão ao vivo, ia se tornar algo realmente relevante na vida das pessoas. Desde o início do negócio temos essa clareza. Quando veio pandemia, recebemos muitas mensagens dizendo: “Vocês estavam certos sete anos atrás!”, por causa dos inúmeros *shows* ao vivo pela internet.

Daniel: A gente estava certo, mas na hora errada [*risos*]. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo
> aline.lilian@fgv.br
ADRIANA WILNER > Editora adjunta da GV-executivo
> adriana.wilner@fgv.br