

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

**FRANCISCO JARDIM RIOS**

MULTIHOMING EM PLATAFORMAS DE VIDEO ON DEMAND

RIO DE JANEIRO  
2019

Francisco Jardim Rios

MULTIHOMING EM PLATAFORMAS DE VIDEO ON DEMAND

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Paula Chimenti

Rio de Janeiro  
2019

## CIP - Catalogação na Publicação

R586m Rios, Francisco  
Multihoming em Plataformas de Video on Demand /  
Francisco Rios. -- Rio de Janeiro, 2019.  
68 f.

Orientadora: Paula Chimenti.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do  
Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

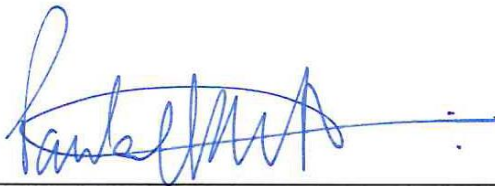
1. Video on Demand. 2. Multihoming. 3.  
Plataformas Multilaterais. I. Chimenti, Paula,  
orient. II. Título.

Francisco Jardim Rios

MULTIHOMING EM PLATAFORMAS DE VIDEO ON DEMAND

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovada por:



---

Paula Castro Pires de Souza Chimenti, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)



---

Roberta Dias Campos, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)



---

Daniela Abrantes Ferreira, D.Sc  
(FACC/UFRJ)

Primeiramente, agradeço a Deus, que me deu os dons necessários para realizar esse trabalho. Em seguida, gostaria de agradecer à minha namorada e à minha família, que sempre souberam me dar uma palavra de apoio nos momentos mais difíceis dessa jornada. Em terceiro lugar, agradeço à minha orientadora, que me guiou ao longo de todo esse trabalho.

Também agradeço a todos os acadêmicos que me precederam, sem os quais esse trabalho não seria possível. Aqui, peço vênias para mencionar o ilustríssimo Centro Acadêmico 29 de Junho. Também estendo meus agradecimentos a meus colegas de curso, pelas trocas de ideia e momentos de descontração ao longo desses dois anos.

Por fim, mas de forma alguma com menos importância, gostaria de agradecer à CAPES, pelo apoio financeiro que possibilitou que me dedicasse de forma integral a essa pesquisa. Que essa instituição possa ainda dar suporte a vários pesquisadores nos anos vindouros.

RIOS, Francisco Jardim. **Multihoming em Plataformas de Video on Demand**. Rio de Janeiro, 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019

O objetivo desse trabalho é entender os fatores que levam um usuário de Video on Demand a utilizar mais de um serviço ou a cancelar algum serviço utilizado. O mercado de Video on Demand tem se mostrado cada vez mais atrativo, com diferentes empresas passando a atuar nele nos últimos anos. Do ponto de vista acadêmico, o estudo lança luz às pesquisas sobre plataformas, contribuindo para estudos sobre multihoming. Além disso, compreender os fatores que levam um usuário a assinar diferentes serviços ou a se manter leal a um serviço pode ser uma importante vantagem competitiva para as empresas desse mercado. A partir de uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas com consumidores, foi possível concluir que a busca por novos conteúdos é o principal motivador para o multihoming, sendo que o desconhecimento de serviços concorrentes e o download ilegal influenciam o usuário a permanecer com apenas uma plataforma. Também foi possível concluir plataformas que provêem condições facilitadoras, que se integram à rotina de seus usuários e que transformam seu uso em uma ação automática possuem maior chance de manter seus assinantes. Essas conclusões são apresentadas em seis proposições, que podem servir como base para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

Palavras-chave: Video on Demand, Multihoming, Plataformas Multilaterais

RIOS, Francisco Jardim. **Multihoming em Plataformas de Video on Demand**. Rio de Janeiro, 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019

The goal of this work is to understand which factors make an user of Video on Demand to utilize more than one service or to cancel a service previously used. The Video on Demand market is very attractive, with different companies starting to act on it over the last years. From the academic perspective, this study shed light to the researches about platforms, contributing to studies about multihoming. Besides that, understanding the factors that make an user sign up to different services or to remain loyal to a service can be an important competitive advantage to the companies in this market. Through a qualitative research based in interviews with consumers, it was possible to conclude that the search for new contents is the main motivator for multihoming, whereas the lack of knowledge of other platforms and the illegal download influence the user to remain with only one platform. It was also possible to conclude that platforms that provide facilitating conditions, that integrate to the user's routine and that transform its use into an automatic action are more likely to keep its subscribers. These conclusions are presented in six propositions, which can be used in future researches related to the topic.

Keywords: Video on Demand, Multihoming, Multisided Platforms

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 VIDEO ON DEMAND: DEFINIÇÕES E ORIGENS	8
1.2 O MERCADO DE VIDEO ON DEMAND POR ASSINATURA	10
1.3 PRINCIPAIS ATORES	11
1.4 O MERCADO DE VIDEO ON DEMAND POR ASSINATURA NO BRASIL	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 REDES E PLATAFORMAS	16
2.1.1 Plataformas Multilaterais	17
2.1.2 Papéis Existentes no Ecossistema de uma Plataforma	18
2.2 DINÂMICAS E FENÔMENOS DE MERCADOS EM REDE	19
2.2.1 Efeitos de Rede	19
2.2.2 Problemas Enfrentados por Plataformas Multilaterais	21
2.2.3 Governança e Categorização de Plataformas Multilaterais	22
2.2.4 Winner Takes All	24
2.3 MERCADOS EM REDE: ANÁLISES DE CASOS REAIS	27
2.4 ACEITAÇÃO E USO DE TECNOLOGIAS	29
3 METODOLOGIA	33
4 RESULTADOS	36
4.1 EFEITOS DE REDE	36
4.2 MULTIHOMING	40
4.2.1 Bloqueios ao <i>multihoming</i>	40
4.2.2 Motivações para o <i>multihoming</i>	41
4.2.3 Motivações para voltar ao <i>monohoming</i>	44
4.3 NETFLIX: A TV DA NOVA GERAÇÃO	46
4.3.1 Adoção e uso da Netflix	47
4.3.2 Condições Facilitadoras	49
4.3.3 Integração à rotina	51
4.3.4 Automaticidade	53
4.4 MIGRAÇÃO PARA O MULTIHOMING	54
4.5 A LEALDADE A UMA PLATAFORMA - MONOHOMING	55
5 CONCLUSÃO	56
6 BIBLIOGRAFIA	59



# 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é entender quais fatores influenciam um usuário de plataformas de Video on Demand a usar duas ou mais plataformas simultaneamente — o que é chamado na literatura de *multihoming* (Eisenmann, 2007b; Tiwana, 2014); a trocar de plataforma; ou a permanecer com apenas uma. Busca-se, com isso, contribuir para a literatura sobre plataformas multilaterais e mercados em rede.

Plataformas de Video on Demand são serviços que proveem a seus usuários acesso a diferentes conteúdos, agindo como intermediárias entre os usuários e os conteúdos (Eisenmann, 2007a; Tiwana, 2014; Wayne, 2018). A literatura sobre *multihoming* em plataformas ainda é insipiente, citando apenas o desejo do consumidor de ter acesso a diferentes aplicações ou parceiros (Eisenmann, 2007b; Tiwana, 2014). Além disso, não foram encontrados estudos focados no *multihoming* no mercado de Video on Demand. Dessa forma, há oportunidade para compreender ou explorar novos fatores.

Este trabalho também busca identificar fatores que podem fazer com que um usuário permaneça em uma plataforma a longo prazo. Como o mercado de Video on Demand é um mercado em rede — as empresas nele inseridas funcionam como plataformas multilaterais, conectando produtores de conteúdo de um lado com usuários do outro (Eisenmann, 2007a; Tiwana, 2014) — dominar esses fatores pode ser uma importante vantagem competitiva. Sabendo como explorá-los corretamente, as empresas desse mercado podem ter mais controle sobre concorrentes e novos entrantes (Hagiu, 2014).

Para discutirmos isso, primeiramente vamos analisar o mercado de Video on Demand, explorando sua história e seu potencial econômico. O objetivo dessa análise é mostrar a importância desse mercado na atual conjuntura midiática. Em seguida, vamos abordar o que a literatura fala sobre mercados em rede e sobre adoção e uso de novas tecnologias. Após isso, vamos explicar como foi conduzida essa pesquisa. Por fim, o trabalho de campo será apresentado, analisado e debatido à luz da literatura existente.

## 1.1 VIDEO ON DEMAND: DEFINIÇÕES E ORIGENS

A principal característica do Video on Demand (também chamado pela sua abreviação, VoD) é fornecer ao espectador controle sobre o consumo de conteúdos

em vídeo. Ao oferecer ao usuário acesso a conteúdos de diferentes produtores e possibilitar que eles assistam a esses conteúdos quando quiserem, os assinantes ficam livres da linearidade da TV (Wayne, 2018). As primeiras plataformas de Video on Demand surgiram nos anos 90. Após a Federal Communications Commission permitir, em 1993, que empresas de telefonia transmitissem vídeo para seus usuários por meio de linhas telefônicas, empresas desse mercado iniciaram testes para explorar a nova tecnologia (Lambert, 1993). Uma das empresas que esteve à frente desse movimento foi a Bell Atlantic que, trabalhando em parceria com a IBM, tornou-se a primeira empresa a transmitir vídeos sob demanda para seus usuários, em abril de 1993 (Scully, 1993). No entanto, esse tipo de serviço só se difundiu em maior escala a partir dos anos 2000, com o barateamento da conexão em banda larga e dos equipamentos necessários para esse tipo de entrega de conteúdo (Encyclopædia Britannica, 2016).

Foi na primeira década do século XXI que começaram a surgir as primeiras grandes plataformas de VoD. Em 2005, por exemplo, surgiu o YouTube, oferecendo aos seus usuários a possibilidade de compartilhar vídeos e assistir a vídeos feitos por outros usuários (Evans, 2017). Em 2007, a Netflix, até então atuando apenas no segmento de aluguel de DVDs por correio, anunciou o lançamento do serviço “Watch Now”, que permitia aos usuários assistir a uma parte do catálogo de forma instantânea e direta em seus computadores (Rodriguez, 2017).

Apesar das duas plataformas citadas serem consideradas plataformas de Video on Demand, existem diferenças entre elas, que serão exploradas a seguir. Uma das principais diferenças diz respeito à forma como essas plataformas geram receita. O YouTube possui conteúdo disponibilizado gratuitamente para o usuário. Em contrapartida, este é obrigado a assistir conteúdos publicitários ocasionalmente ao longo de sua experiência. Devido a esse funcionamento, o YouTube é categorizado como uma plataforma de Video on Demand baseada em propaganda (em inglês, chamado de *Advertising Video on Demand* ou pela abreviação AVOD). O Netflix, por outro lado, funciona com base em um sistema de assinatura. O usuário paga uma quantia mensal para ter acesso ao conteúdo disponibilizado pela plataforma. Em compensação, este não é obrigado a assistir nenhuma publicidade enquanto consome esse conteúdo. Dessa forma, ele se encaixa na categoria de Video on Demand baseado em assinatura (do inglês, *Subscription Video on Demand* ou, de forma abreviada, SVOD).

Outra diferença entre os modelos diz respeito ao conteúdo presente na plataforma. No YouTube, qualquer um pode cadastrar um vídeo. Inclusive, a maior parte do conteúdo da plataforma é gerada por usuários comuns. Já no Netflix, há uma curadoria do conteúdo lá disponível. A própria empresa faz acordos com estúdios produtores de conteúdo para ter determinadas produções disponíveis para seus usuários – esse modelo será melhor explicado mais à frente, quando analisarmos o mercado de VoD. Essas duas plataformas, no entanto, não são as únicas em seus respectivos formatos. Alguns exemplos de outras plataformas que funcionam com base em propaganda são Vimeo, Vessel, Daily Motion, Yahoo Vídeos, dentre outros. Por outro lado, algumas plataformas baseadas em assinatura que podemos destacar são Hulu, Amazon Prime Video, HBO Go, Crackle, dentre outras. Este trabalho será focado no segundo grupo de plataformas — baseadas em assinatura. Por isso, sempre que o termo Video on Demand (ou sua abreviação VoD) surgir neste trabalho, ele estará se referindo apenas a esse segundo grupo (*Subscription Video on Demand*), salvo quando o contrário for explicitado.

## **1.2 O MERCADO DE VIDEO ON DEMAND POR ASSINATURA**

O mercado de Video on Demand por assinatura tem crescido consideravelmente desde seu surgimento nos anos 90 e sua ampla adoção nos anos 2000. Em uma pesquisa online realizada pela agência de inteligência de mercado Nielsen (2016), envolvendo 30.000 pessoas de 61 países diferentes, 26% dos respondentes reportaram consumir Video on Demand. É importante salientar que essa mesma pesquisa alerta que essa plataforma ainda não deve substituir totalmente formas mais tradicionais de consumo de vídeo, como TV aberta e TV por assinatura. Dos respondentes que reportaram assinar algum serviço de Video on Demand, apenas 32% disseram que planejam cancelar suas atuais assinaturas de TV em favor de um serviço de VoD. Além disso, esse mesmo relatório também atenta que uma pesquisa anterior da mesma agência aponta que apenas uma pequena porcentagem dos consumidores que expressam o desejo de cancelar um serviço de mídia chegam de fato a fazê-lo.

No entanto, esse fato não diminui a importância ou a atratividade do mercado de VoD. Podemos salientar, por exemplo, o potencial futuro desse mercado, já que esse tipo de oferta mostrou-se mais popular entre os respondentes mais jovens. Nas faixas etárias classificadas como Geração Z (nascidos entre 1996 e 2001) e Millennials

(nascidos entre 1982 e 1995), 31% dos respondentes reportaram consumir VoD, enquanto aproximadamente 4 em cada 10 (40% dos respondentes classificados como Geração Z e 38% dos classificados como Millennials) disseram que planejam cancelar seus serviços de TV por assinatura.

Pode-se destacar ainda o tamanho desse mercado. De acordo com o portal Statista (2018), estima-se que as vendas no mercado de VoD serão de US\$ 14 Bilhões em 2018. Além disso, estima-se que o ticket médio por consumidor nesse mercado seja de US\$ 49,68. Por fim, vale salientar as perspectivas futuras desse mercado. De acordo com o mesmo site, estima-se que esse mercado contará com 410 milhões de usuários até 2022, atingindo um volume global de vendas de US\$ 18,7 Bilhões, o que representa um crescimento anual médio de 7,7% no período

### 1.3 PRINCIPAIS ATORES

Conforme mostram os dados apresentados, o mercado de Video on Demand é muito promissor. Não à toa, ele tem atraído a atenção de vários atores. Nesta seção, serão apresentadas as principais empresas atuantes nesse mercado.

- **Netflix:** O primeiro grande serviço de Video on Demand por assinatura surgiu em 2007, quando a Netflix lançou o serviço “Watch Now”, que permitia aos seus usuários assistir instantaneamente a filmes e séries diretamente de seus computadores (Rodriguez, 2017). A Netflix já existia desde 1998, mas oferecia a seus usuários apenas um serviço de aluguel de DVDs pelo correio. No entanto, esse negócio começou a desacelerar, devido ao surgimento dos serviços de download de filmes da Apple e da Amazon em 2006. Em resposta a esse cenário e à grande concorrência no mercado de DVDs, a companhia lançou o “Watch Now” em janeiro de 2007, disponibilizando para seus usuários a possibilidade de assistir parte do catálogo existente diretamente de seus computadores, sem a necessidade de fazer download do conteúdo ou esperar pela entrega do DVD em suas residências.
- **Hulu:** Lançado em março de 2008, é fruto de uma *joint-venture* entre Walt Disney Company, 21st Century Fox e ComCast. De outubro de 2007 a março de 2008, alguns usuários selecionados puderam utilizar uma versão beta do serviço antes da versão final ser disponibilizada. Na ocasião de seu lançamento, o serviço contava com conteúdos de mais de 50 redes de televisão (Business Wire, 2008).

- **Amazon Prime Video:** Também em 2008, no mês de setembro, a Amazon lançou o serviço Amazon Video on Demand, que, assim como os outros serviços, possibilitava aos seus usuários assistir a filmes e séries diretamente de seus computadores, sem a necessidade de fazer download do conteúdo (Amazon, 2008). Desde 2006, a companhia vinha atuando na entrega de conteúdo audiovisual pela internet, por meio do serviço Amazon Unbox. A diferença era que nesse serviço anterior, o usuário era obrigado a baixar o conteúdo em seu computador para poder assisti-lo (Amazon, 2006).
- **HBO Now:** Ainda no ano de 2008, a HBO começou a atuar no mercado de Video on Demand, com o lançamento do serviço HBO on Broadband para algumas localidades selecionadas (Levin, 2008). O serviço, no entanto, era restrito apenas para usuários que já fossem assinantes da HBO através de alguma TV por assinatura. Foi apenas no ano de 2015 que a empresa passou a ter uma oferta de assinatura de forma totalmente independente de qualquer TV por assinatura, com o lançamento do serviço HBO Now (Welch, 2015).
- **YouTube Premium:** Recentemente, o YouTube adotou um modelo de negócio híbrido, passando a oferecer a seus usuários a opção de um serviço de Video on Demand por assinatura. Em outubro de 2015, após 10 anos com um modelo de negócio 100% baseado em propagandas, a empresa lançou o YouTube Red. Na ocasião de seu lançamento, esse serviço permitia aos seus usuários consumir todo o conteúdo da plataforma sem a necessidade de assistir às propagandas, além de possibilitar que vídeos fossem salvos para serem assistidos offline. Além disso, a partir de janeiro do ano seguinte, ele também passou a oferecer conteúdos originais exclusivos para os assinantes (Popper, 2015; Spangler, 2015). Em 2018, o serviço passou por uma reformulação, passando a se chamar YouTube Premium (Official Youtube Blog, 2018).
- **Crackle:** Outro competidor no mercado de Video on Demand é o Crackle. O Crackle surgiu em 2004, originalmente com o nome Grouper e funcionando como um serviço de compartilhamento de arquivos entre usuários. Em 2006, foi comprado pela Sony e tornou-se um serviço de Video on Demand baseado em publicidade. Seus usuários podiam assistir a conteúdos como filmes e séries de diferentes produtores sem pagar nada por isso, mas em contrapartida eram expostos a conteúdos publicitários. Em 2007, ele foi renomeado para Crackle (Felser, 2015; Eldon, 2007). Na segunda metade de 2016, o serviço

mudou seu modelo de negócio para a América Latina, transformando-se em um serviço por assinatura sem comerciais (Todo TV News, 2017). Desde então, ele segue com dois modelos de negócio em paralelo: nos Estados Unidos, Canadá e Austrália, ele permanece com o modelo gratuito baseado em publicidade. Já nos países da América Latina, ele é um serviço por assinatura sem publicidade.

- **Crunchyroll:** Um outro serviço que merece destaque dentro do mercado de VoD é o Crunchyroll. O serviço funciona num modelo *freemium*, a partir do qual os usuários podem usá-lo gratuitamente assistindo conteúdos publicitários ou pagar uma assinatura e assistir aos conteúdos sem publicidade (ICv2, 2008b). Uma diferença do Crunchyroll em relação aos outros exemplos aqui apresentados é que ele explora um nicho de mercado, ofertando apenas conteúdos de *anime* – desenhos animados japoneses ou que utilizam um estilo gráfico de animação e uma temática baseados nos desenhos japoneses (Oliva-Abarca, 2018). Ele começou em 2006 e, inicialmente, funcionava apenas com uploads feitos por usuários, com sua monetização se dando apenas através de publicidade – não existia a possibilidade de pagar uma assinatura e evitar os conteúdos publicitários. A partir do final de 2007, eles começaram a alterar o conteúdo presente na plataforma, com o objetivo de ofertar apenas conteúdos licenciados. Para isso, firmaram contratos com os produtores e, aos poucos, tiraram do ar todos os conteúdos não-licenciados. No início de 2008, lançaram o plano de assinatura da plataforma (ICv2, 2008a).

As empresas citadas podem ser consideradas as principais atuantes no mercado de VoD. A maior dentre elas é a Netflix, que reportou a seus acionistas possuir 117,6 milhões de assinantes ao redor do mundo no final de 2017 (Netflix, 2018). Logo atrás dela, está a Amazon, que, de acordo com estimativas da eMarketer veiculadas pela Forbes (Feldman, 2017) possuía 85,3 milhões de usuários na mesma época. Em seguida, vem a Hulu, com 17 milhões de usuários (Hulu, 2018), de acordo com dados divulgados pela própria empresa. A HBO Now vem logo atrás, com 5 milhões (Statista, 2018). O YouTube Premium possuía 1,5 milhão de usuários no final de 2016 – dados mais recentes encontrados (Patel, 2018). No mesmo período, o Crunchyroll também divulgou seus números, reportando ter ultrapassado 1 milhão de assinantes (Crunchyroll Press Release, 2017). Não foi encontrado o número de assinantes do

Crackle – até hoje, a empresa reportou apenas a quantidade de usuários gratuitos (Flanagan, 2018).

Recentemente, podemos destacar também o anúncio feito pela Disney em agosto de 2017, sobre seus planos de encerrar seu acordo com a Netflix e lançar seu próprio serviço de Video on Demand em 2019 (Kastrenakes, 2017). Como a Disney controla não apenas seus próprios filmes, mas também a Pixar, a Marvel e a Lucasfilm — empresas que possuem importantes franquias em seu portfólio — há uma grande expectativa sobre o que esse movimento significará para o mercado de VoD.

Especificamente no Brasil, existe também o serviço Globoplay. Não foram encontrados dados referentes à quantidade de assinantes do Globoplay. De acordo com uma pesquisa veiculada pelo site do jornal Folha de São Paulo em junho de 2017, 3,6% dos assinantes de serviços streaming por celular no Brasil eram assinantes do Globoplay na época (Sá, 2017). A próxima seção do trabalho trará mais dados sobre o mercado brasileiro.

#### **1.4 O MERCADO DE VIDEO ON DEMAND POR ASSINATURA NO BRASIL**

O primeiro grande player de Video on Demand por assinatura a atuar no Brasil foi o Netflix, que lançou o serviço no país em 2011. Inclusive, esse foi um dos primeiros mercados de atuação da empresa fora dos Estados Unidos, atrás apenas do Canadá (Silva, 2018). Antes disso, já existiam outros serviços de exibição de vídeo sob demanda, mas nenhum deles no modelo de assinatura.

Posteriormente, outros players internacionais também entraram no mercado brasileiro. A Amazon lançou o serviço Amazon Prime Video no país em 2016. Nesse mesmo ano, o Crackle, que antes funcionava com base em publicidade, migrou para o modelo baseado em assinaturas na América Latina (Higa, 2016; Ventura, 2016). No ano seguinte, a HBO lançou o HBO Go no país e, em 2018, o YouTube disponibilizou o YouTube Premium para os internautas brasileiros (Mazetto, 2017; Ventura, 2018).

Um outro exemplo de plataforma de Video on Demand que podemos destacar no mercado brasileiro é o Globoplay. Essa plataforma funciona segundo o modelo *freemium*, no qual os usuários podem optar por assistir gratuitamente a uma oferta limitada de conteúdos ou pagar uma assinatura mensal e ter acesso a uma oferta maior. O serviço foi lançado em novembro de 2015 pelas Organizações Globo, maior conglomerado de mídia do país (Rede Globo, 2015).

No que diz respeito a cifras, podemos destacar que o Brasil é o segundo maior mercado da América Latina em número de assinantes de serviços de Video on Demand, com 35% dos clientes da região – perdendo apenas para o México, que concentra 40% dos assinantes (Jimenez, 2018). Em relação a valores, dados de 2016 indicavam que o país era o oitavo maior mercado do mundo, chegando a US\$ 352 milhões (Levin, 2016).

Existem, entretanto, algumas particularidades no mercado brasileiro que devem ser destacadas. Em primeiro lugar, podemos destacar a concentração que existe nesse mercado. De acordo com relatório da consultoria Business Bureau, existem 78 plataformas de Video on Demand no país (Business Bureau, 2018). No entanto, um estudo do Instituto Dataxis observa que a Netflix domina 63% desse mercado (Jimenez, 2018). Além disso, uma pesquisa da Opinion Box (2018) sobre consumo mobile reportou, dentre os usuários que possuem algum aplicativo de entretenimento online em seu celular, 67% deles possuem o Netflix. O Globo Play só está presente em 4% (Opinion Box, 2018).

Em relação a esse ponto, é válido abordarmos a forma de atuação da Amazon no mercado de VoD no Brasil. Nos Estados Unidos, o serviço Amazon Prime Video é oferecido como parte do Amazon Prime, um pacote de serviços que engloba outros benefícios além da plataforma de Video on Demand, como entrega gratuita e rápida e ofertas em produtos (Amazon.com Help). No Brasil, o serviço de streaming de vídeos é oferecido de forma isolada. Essa diferença pode ter um impacto no tamanho da fatia de mercado da Amazon no país, já que, de acordo com uma pesquisa da Morgan Stanley veiculada pela Barron's (Ray, 2018), 74% dos usuários do Amazon Prime Video nos Estados Unidos dizem que a principal razão deles para usar o serviço é o fato de vir como parte do pacote de serviços oferecido pela empresa.

Um outro aspecto que também pode ser destacado no cenário brasileiro é a questão regulatória. É interessante citar esse ponto pois alguns profissionais do ramo audiovisual acreditam que esse é um dos entraves para o desenvolvimento do mercado de VoD no Brasil. Segundo essa visão, a regulamentação da atividade de VoD no país, definindo regras, tributação e direitos das empresas envolvidas, faria com que mais empresas nacionais estrangeiras investissem nesse mercado no país (Figueiró, 2018; Klotzel, 2018).



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo deste trabalho é entender quais fatores influenciam o usuário a utilizar mais de uma plataforma de Video on Demand (*multihoming*) ou a ficar com apenas uma (*monohoming*), contribuindo para a literatura sobre plataformas multilaterais e mercados em rede. Por isso, vamos iniciar a revisão de literatura abordando os principais conceitos relacionados a esse tema. Essa parte da revisão será dividida em duas partes. Primeiro, vamos abordar alguns elementos constituintes de mercados em rede, bem como os principais agentes atuantes em mercados desse tipo. Em seguida, vamos nos debruçar sobre as principais dinâmicas e fenômenos que podem ser observados nesses mercados. Em seguida, vamos analisar a literatura referente à adoção e uso de novas tecnologias.

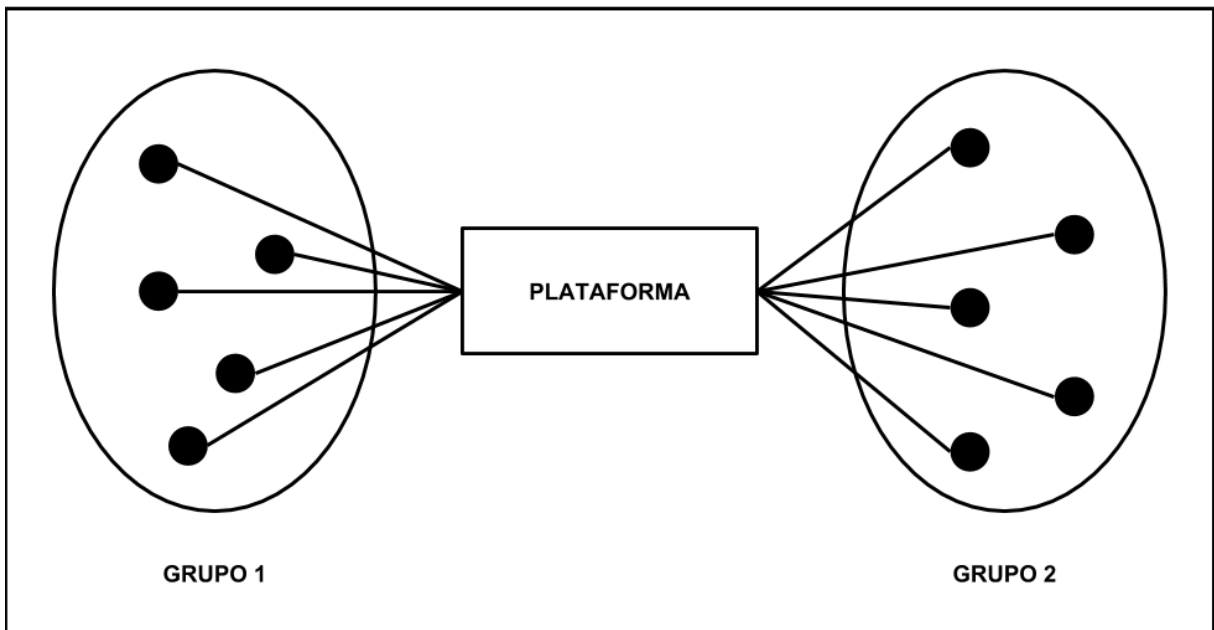
### 2.1 REDES E PLATAFORMAS

Primeiramente, vamos definir alguns conceitos da literatura de plataformas multilaterais: redes, redes mediadas por plataformas (no original, *platform-mediated networks*) e mercados em rede (no original, *networked markets*). Para definirmos esses conceitos, vamos utilizar o trabalho de Eisenmann (2007a). Para esse autor, “uma rede é um sistema de nós interconectados. Os nós podem ser pessoas, companhias, lugares ou coisas. Em redes mediadas por plataformas, os nós são chamados usuários da rede.” (Eisenmann, 2007a, p. 2). Para o escopo do presente trabalho, foi adotada essa definição de rede. O segundo conceito que vamos abordar é o de redes mediadas por plataformas. Segundo o autor, “redes mediadas por plataformas abrangem usuários cujas interações estão sujeitas a efeitos de rede (no original, *network effects*) e a intermediários que proveem uma plataforma que facilita a interação entre usuários” (Ibid, p. 1). Mais à frente nesta seção abordaremos o que são efeitos de rede. Em relação ao conceito de mercado em rede, Eisenmann explica que “duas plataformas servem usuários em um mesmo mercado em rede quando elas são substitutas, isto é, quando mudar os custos de associação (no original, *homing costs*) de uma plataforma influencia os volumes de transação para a outra plataforma.” (Ibid, p. 19).

### 2.1.1 Plataformas Multilaterais

Outro conceito importante é o de plataforma multilateral. Em sua obra, Tiwana (2014) nos explica em linhas gerais no que consiste uma plataforma, ao dizer que “o denominador comum de todas as plataformas é que elas facilitam as interações entre dois grupos distintos (os dois lados) que querem interagir entre eles” (Tiwana, 2014, pp. 8-9). Essa definição está em linha com a de Hagiu (2015) para plataformas multilaterais. Este autor afirma que “plataformas multilaterais são tecnologias, produtos ou serviços que criam valor primariamente ao permitirem interações diretas entre dois ou mais grupos de consumidores ou participantes” (Hagiu, 2015, p. 71). Um outro ponto que devemos destacar aqui também é que, conforme Eisenmann (2007a) pontuou, usuários em cada lado podem e geralmente exigem funcionalidades muito diferentes de uma mesma plataforma. Abaixo, é possível ver uma representação de uma plataforma multilateral:

Figura 1: Representação de uma Plataforma Multilateral



Fonte: Elaboração própria, com base em Eisenmann (2007) e Tiwana (2014)

Além disso, existem outros elementos que precisam ser levados em conta ao definirmos uma plataforma. De acordo com Eisenmann (2007a), “uma plataforma abrange os componentes comuns e as regras empregadas pelos usuários da plataforma na maioria de suas interações” (Eisenmann, 2007a, p. 8). Essa definição de Eisenmann se assemelha à de Tiwana (2014), que diz que uma plataforma é um “produto ou serviço que serve como uma fundação (...) [e que] provê a funcionalidade

central compartilhada pelas aplicações que interoperam com ela e as interfaces através das quais elas interoperam” (Tiwana, 2014, p. 5). Tiwana define ainda outro conceito que merece nossa atenção: o de aplicação. De acordo com o autor, “aplicações são bens complementares para as plataformas” (Ibid, p. 6), que se conectam à plataforma para estender suas funcionalidades. O autor também apresenta alguns exemplos para explicar melhor o que são essas aplicações. Dentre os exemplos apresentados, podemos destacar aqueles da indústria de publicação. O autor cita o caso do Kindle da Amazon, explicando que as aplicações nesse caso são os e-books disponíveis na plataforma. Ele também cita o iTunes, da Apple, explicando que nesse caso as aplicações seriam as músicas disponíveis (Tiwana, 2014).

A plataforma e a coleção de aplicações que interoperam com ela formam o ecossistema da plataforma. A plataforma em si, explica Tiwana, é parte do sistema maior do qual o usuário deriva valor. Nesse sentido, o importante é o ecossistema como um todo, sendo mais atrativo à medida em que possui mais aplicações. Por isso, para o autor, a competição dentro desse ambiente não ocorre entre as plataformas em si, mas entre ecossistemas concorrentes.

### **2.1.2 Papéis Existentes no Ecossistema de uma Plataforma**

Outro ponto presente na literatura e que é importante abordarmos são os papéis em torno de uma plataforma. Eisenmann (2007a) nos apresenta três papéis: os provedores da plataforma (no original, *platform providers*), os patrocinadores da plataforma (no original, *platform sponsors*) e os fornecedores de componentes para a plataforma (no original, *platform component suppliers*). Segundo o autor, os provedores mediam as interações dos usuários da rede, servindo como o ponto de contato primário do usuário com a plataforma. O autor explica ainda que é possível determinar quem é o provedor da plataforma ao questionar-se quem o usuário contactaria primeiro no caso de um defeito no funcionamento da plataforma.

Os patrocinadores da plataforma, por outro lado, são definidos por Eisenmann (2007a) como aqueles que “detêm os direitos para modificar a tecnologia da plataforma e determinar quem pode participar na rede como provedores da plataforma, fornecedores de componentes e usuários da rede” (Eisenmann, 2007a, p. 9). O autor também explica que existem plataformas nas quais esse papel é difundido ou compartilhado entre diferentes agentes, de modo que não existe uma única entidade servindo como patrocinadora. Nesses casos, a plataforma “evolui através

dos esforços coletivos dos provedores da plataforma, dos fornecedores de componentes, dos usuários da rede, de reguladores governamentais, organizações de definição de padrões, entre outros” (Ibid, p. 10).

Por fim, os fornecedores de componentes para a plataforma são aqueles que “disponibilizam para usuários da rede bens e serviços essenciais da plataforma que não são ofertados diretamente pelos provedores da plataforma” (Ibid). O autor pontua ainda que um componente pode ou não ser considerado parte da plataforma. Ele explica que “um componente é parte de uma plataforma quando ele é praticamente indispensável para a maioria dos usuários de pelo menos um lado de uma rede multilateral” (Ibid, p. 13).

Um ponto importante relativo aos papéis existentes em torno de uma plataforma multilateral é a possibilidade de um provedor se integrar com o papel de usuário. Conforme Eisenmann (2007a) explica, “provedores de plataforma são intermediários; eles não são usuários em si da rede, a não ser que eles tenham se integrado entre dois papéis” (Ibid). O autor cita, por exemplo, o caso da atuação da Microsoft na plataforma do Xbox. A empresa é a provedora da plataforma do Xbox, servindo tanto a consumidores (que compram o console e os games desenvolvidos para ele) como a desenvolvedores de games (que produzem games para esse console). No entanto, ela também desenvolve games para o console, assumindo assim também o papel de usuária da plataforma.

## **2.2 DINÂMICAS E FENÔMENOS DE MERCADOS EM REDE**

Da mesma forma que existem componentes e atores característicos de mercados em rede, também podemos observar determinadas dinâmicas e fenômenos típicos desses mercados, diferentes daquelas que costumam ocorrer em mercados tradicionais. São esses fenômenos que abordaremos na seção a seguir. O primeiro deles são os efeitos de rede.

### **2.2.1 Efeitos de Rede**

Diferentes autores abordam os efeitos de rede. Tiwana (2014) nos explica que “efeitos de rede se referem ao grau em que cada usuário adicional de uma plataforma a torna mais valiosa para cada outro usuário existente” (Tiwana, 2014, p. 33). Esse mesmo autor também destaca duas propriedades dos efeitos de rede: direção e lado. A direção define se o efeito é positivo ou negativo, enquanto o lado define se o efeito

é do mesmo lado ou cruzado. Um efeito de rede positivo significa que o aumento do número de usuários torna a plataforma mais valiosa para os outros usuários. Um efeito de uso negativo, por outro lado, quer dizer que aumentar o número de usuários torna a plataforma menos valiosa (Tiwana, 2014). Em relação ao lado, dizer que um efeito é de mesmo lado quer dizer que “adicionando mais um participante em um lado da plataforma altera o valor da plataforma para outros participantes no mesmo lado” (Ibid, p. 35). Já um efeito cruzado ocorre quando ao adicionar mais participantes de um lado altera o valor da plataforma para os participantes do outro lado. O autor nos apresenta um quadro resumindo as combinações de lado e direção de uma plataforma, que é reproduzido abaixo:

**Quadro 1 – Classificação de efeitos de rede de acordo com seu lado e direção**

	Mesmo lado	Cruzado
Negativo	Adicionar alguém <b>diminui</b> a atratividade para todos os usuários existentes do <b>mesmo</b> lado	Adicionar alguém <b>diminui</b> a atratividade para todos os usuários existentes do <b>outro</b> lado
Positivo	Adicionar alguém <b>aumenta</b> a atratividade para todos os usuários existentes do <b>mesmo</b> lado	Adicionar alguém <b>aumenta</b> a atratividade para todos os usuários existentes do <b>outro</b> lado

**Fonte: Tiwana, 2014**

Efeitos de rede são considerados externalidades por economistas (Tiwana, 2014). Eles são considerados externalidades porque quando um usuário A adere a uma rede, ele aumenta o valor dessa rede para um usuário B, sem ser diretamente recompensado por este. No entanto, Eisenmann (2007a) atenta para a necessidade de internalizar essas externalidades. O autor argumenta que, caso não haja a internalização dessas externalidades, diminui a probabilidade de potenciais clientes aderirem à rede. Destacaremos aqui algumas formas apresentadas pelo autor de realizar essa internalização.

A primeira forma que vamos abordar é o que Eisenmann (2007a) chama de pagamentos colaterais (no original, *Side Payments*). De acordo com o autor, “usuários podem ‘subornar’ parceiros outrora relutantes” (Eisenmann, 2007a, p. 7) ao subsidiar sua entrada na rede. Outra forma de internalizar externalidades são os subsídios para

os primeiros clientes (no original, *Subsidies for Early Adopters*). Como os benefícios de plataformas multilaterais só se tornam evidentes quando há uma massa crítica de usuários, muitas plataformas oferecem um desconto para os primeiros clientes com o objetivo de atingir rapidamente um número de usuários grande o suficiente para atrair o grande público. Conforme Eisenmann (2007a) explica, “a aposta do provedor da plataforma é que acelerando o crescimento inicial da rede durante a fase um, outros potenciais clientes vão revisar de maneira positiva suas expectativas em relação ao potencial da plataforma” (Ibid). O autor alerta, entretanto, que essa estratégia deve ser utilizada preferencialmente por plataformas proprietárias (uma que possua apenas um provedor), pois o mesmo provedor que fez os investimentos na fase 1 deve ser capaz de colher os benefícios da fase 2.

### **2.2.2 Problemas Enfrentados por Plataformas Multilaterais**

Um outro fenômeno dos mercados em rede abordado por diferentes autores são os problemas que podem impedir o sucesso de uma plataforma multilateral. O primeiro problema desse tipo que podemos citar é o problema do pinguim (no original, *penguin problem*). De acordo com Tiwana, (2014), esse problema ocorre quando surge “uma nova plataforma com forte potencial para efeitos de rede, mas nenhum usuário final a adota porque eles não têm certeza se outros irão adotá-la também (Tiwana, 2014, p. 41). O autor explica que o que motiva esse comportamento é o medo de fazer um investimento para entrar na plataforma, mas não ser recompensado por ele. É mais fácil entender esse problema ao imaginar uma situação concreta na qual ele ocorra. Vamos supor que um usuário adote uma plataforma logo no início e que, para isso, ele tenha um gasto. Esse gasto é enxergado pelo usuário como um investimento, pois ele tem a esperança de que no futuro mais usuários também adotem a plataforma, aumentando o valor dela – a ponto de compensar o investimento inicial. Contudo, se poucos usuários adotarem a plataforma, esse valor não se concretizará, transformando aquele gasto inicial em um prejuízo. Se o investimento inicial demandado para entrar na plataforma for muito alto, pode ocorrer que uma grande quantidade de usuários deixe de se inscrever com medo de fazer esse investimento e não ser recompensado. No limite, essa quantidade de usuários que deixa de se inscrever poderia ser suficiente para tornar a plataforma valiosa para todos os envolvidos. Dessa forma, teríamos uma massa crítica de usuários propensos a se inscrever, mas sem de fato concretizarem essa ação.

Um outro problema que pode ficar no caminho do sucesso de plataformas multilaterais é o do ovo ou a galinha (no original, *chicken-or-egg problem*). Tiwana (2014) explica que esse problema ocorre quando “nenhum lado vai encontrar uma solução tecnológica com potenciais de efeito de rede atrativos o suficiente sem uma grande presença do outro lado” (Ibid, p. 40). O que ocorre nesse caso é que o lado A da plataforma só enxerga valor na mesma quando já existe uma massa crítica de usuários do lado B. No entanto, o lado B também só enxerga valor na plataforma quando já há uma grande quantidade de usuários do lado A. Os dois lados ficam esperando o momento em que já haja uma massa crítica do outro lado para entrarem. Com isso, nenhum dos dois entra. O autor explica que a melhor forma de vencer esse problema é focar os esforços em atrair um dos dois lados, “oferecendo um produto ou serviço que seja valioso e atraente por si só” (Ibid, p. 55). Apenas quando houver uma adoção massiva do produto deve-se adicionar um segundo lado a ele, transformando-o em uma plataforma.

### **2.2.3 Governança e Categorização de Plataformas Multilaterais**

Quando falamos de governança em plataformas multilaterais, deve-se levar em consideração a existência – ou ausência – de restrições para adesão a um papel em uma plataforma. Uma plataforma deve elaborar regras que determinem quem pode participar em cada grupo. Se não existirem restrições por parte da plataforma para que alguém se associe a um determinado grupo, dizemos que a participação nesse grupo é aberta. É válido frisar que em uma mesma plataforma a participação pode ser aberta para um grupo, mas fechada para outro (Eisenmann, 2007a). Além disso, também podemos discutir a quantidade de exigências que uma plataforma coloca sobre seus usuários, conforme explorou Hagiu (2014). Este autor, ao falar sobre governança, explica que uma política mais rígida para a admissão de novos participantes reflete uma renúncia na quantidade de participantes em prol de uma maior qualidade dos mesmos. Ainda de acordo com o autor, esse é um ponto que as plataformas devem levar em consideração, já que a força dos efeitos de rede não se dá apenas pela quantidade de membros e o número de interações, mas também pela qualidade dessas interações.

Para categorizar plataformas multilaterais, podemos nos basear no trabalho de Eisenmann (2007a). Uma das categorizações do autor diz respeito à estrutura de controle de uma plataforma e leva em consideração dois fatores: a quantidade de

patrocinadores (se existe apenas um ou vários) e a quantidade de provedores de uma plataforma (igualmente, se existe apenas um ou vários). Isso nos deixa com quatro tipos diferentes de plataforma:

- Uma **plataforma proprietária** (no original, *proprietary platform*), que é aquela que tem um único patrocinador, o qual é também seu provedor. O autor cita como um exemplo de plataformas desse tipo o Playstation da Sony.
- Uma **joint venture**, na qual várias empresas se juntam para construir a plataforma, mas que possui apenas uma entidade atuando como provedora. Um exemplo de plataforma desse tipo é o site CareerBuilder, que foi construído por três grupos de mídia impressa.
- Um modelo **licenciador** (no original, *licensor model*), no qual uma única companhia desenvolve a tecnologia da plataforma, mas a licencia para que outras empresas sirvam de provedoras. O autor cita como exemplo a American Express, que durante um período licenciou a empresa MBNA para emitir seus cartões de crédito.
- Uma **plataforma compartilhada** (no original, *shared platform*), que é produzida através da cooperação de diferentes empresas, que depois produzem diferentes versões da plataforma. O Linux pode ser citado como uma plataforma desse tipo.

Eisenmann (2007a) apresenta também uma outra forma de categorizar plataformas: de acordo com sua principal função. O autor leva em consideração duas dimensões nessa categorização: se a plataforma possui um ou dois lados; e se a identidade do parceiro é conhecida antes ou após a interação via plataforma. Utilizando esses critérios, o autor chega a quatro categorias:

- **Plataformas de conectividade** (no original, *connectivity platforms*) são aquelas que possuem apenas um lado e nas quais os parceiros já são conhecidos antes das interações na plataforma. Plataformas desse tipo servem principalmente para facilitar transferências entre dois pontos. Podemos citar como exemplos o telefone e o fax.
- **Plataformas de encontro** (no original, *matching platforms*) possuem dois lados e os parceiros só se conhecem após a interação. Elas servem principalmente para conectar dois grupos distintos de usuários que buscam parceiros específicos, de acordo com uma série de critérios. Exemplos de plataformas



desse tipo são sites de seleção e recrutamento para empregos, de relacionamento e de venda de carros online.

- **Plataformas de ajuste de preço** (no original, *price-setting platforms*) possuem apenas um lado e os parceiros não são conhecidos antes da interação. Elas servem principalmente para que compradores e vendedores possam definir o preço de um bem em questão. A diferença em relação às plataformas de encontro se dá porque nesse caso os usuários costumam trocar de papéis constantemente, sendo hora compradores e hora vendedores. Um exemplo de uma plataforma desse tipo é o mercado de ações.
- **Plataformas de variedade** (no original, *variety platforms*) possuem dois lados e a identidade do parceiro já é conhecida antes da interação mediada pela plataforma. O lado dos fornecedores provê diferentes ofertas, que variam de acordo com atributos valorizados pelo lado da demanda. Os usuários do lado da demanda normalmente valorizam a variedade em transações realizadas através dessas plataformas. Os videogames, por exemplo, se encaixam nessa categoria.

#### 2.2.4 Winner Takes All

Tiwana (2014) alerta que é normal que “indústrias de plataformas fiquem com apenas um design dominante, ao invés de seguir oferecendo uma variedade de soluções” (Tiwana, 2014, p. 27). Eisenmann (2007b) também fala que “muitos mercados em rede são servidos quase que exclusivamente por uma única plataforma” (Eisenmann, 2007b, p. 1), mas lembra que há outros suportam mais de uma. Conforme já foi dito nesse trabalho, o mercado de Vídeo on Demand é um mercado em rede que possui várias empresas competindo nele. Se quisermos debater se é possível observar nesse mercado uma tendência a um cenário com apenas uma plataforma dominante (o chamado *winner-takes-all*) ou se podemos ver indícios que apontam para a convivência de mais de uma empresa, precisamos entender o que a literatura nos apresenta sobre esse tópico.

Eisenmann (2007b) nos apresenta quatro fatores que aumentam a probabilidade de um mercado ser servido por apenas uma plataforma. São eles: 1) se o mercado é um monopólio natural; 2) a força dos efeitos de rede; 3) preferências do usuário por diferentes funcionalidades da plataforma; e 4) altos custos de afiliação múltipla (no original, *multihoming costs*).

De acordo com o autor, para um mercado ser um monopólio natural, é preciso que a empresa nele dominante consiga ter retornos crescentes de escala. No entanto, isso dificilmente ocorre, já que a maior parte das empresas apresenta retornos constantes de escala, segundo os quais o lucro aumenta junto à escala apenas até certo ponto. Nesse cenário, em uma escala demasiado grande, passa-se a ter deseconomias de escala – advindas da dificuldade de coordenar operações muito grandes e do custo para obter recursos escassos, principalmente mão-de-obra qualificada. Dessa forma, o mais comum é que a escala mínima eficiente (isto é, a escala na qual o custo de produção de cada unidade é o menor possível) seja abaixo do tamanho total do mercado. Isso dá espaço para outras empresas também atuarem no mercado. Por outro lado, quando uma empresa consegue obter retornos crescentes de escala, sua escala mínima eficiente é semelhante ao tamanho total do mercado. Nesse caso, dizemos que existe um monopólio natural (Eisenmann, 2007b). No entanto, o autor nos alerta que monopólios naturais são raros, por isso é recomendado ater-se aos outros três fatores para tentar prever o resultado final de um mercado em rede. Outro ponto também levantado pelo autor e que precisamos levar em consideração é que “esses três fatores devem ser considerados em combinação; nenhum visto isoladamente é suficiente para explicar a estrutura de uma plataforma” (Ibid, p. 3).

Em relação aos efeitos de rede, Eisenmann (2007b) explica que “a probabilidade de que uma rede seja servida por uma única plataforma aumenta quando usuários valorizam a habilidade de interagir com um grande número de outros usuários – isto é, quando os efeitos de rede são positivos e fortes” (Ibid, p. 5). Em outras palavras, podemos dizer que efeitos de rede positivos possuem uma relação direta com a probabilidade de um cenário do tipo *winner-takes-all*. O autor também destaca que existem alguns casos em que os efeitos de rede tendem a ser mais fortes. Um caso é quando os usuários são muito heterogêneos em suas ofertas e demandas e demandam **liquidez** em suas transações através da rede. Esse é o caso das plataformas que atuam no mercado imobiliário, por exemplo. Um outro caso é quando os usuários exigem **mobilidade**, isto é, querem poder acessar a rede em diferentes localidades – é o caso do Wi-Fi, por exemplo. Um terceiro caso se dá quando os usuários demandam **novidades** a cada interação, pois não seria satisfatório consumir itens idênticos repetidamente. O autor cita o DVD como um exemplo desse último tipo.

Já em relação à diferenciação das plataformas, Eisenmann (2007b) diz que quando os usuários possuem necessidades relativamente homogêneas, o mercado

possui maior probabilidade de ser servido por apenas uma plataforma. Se, por outro lado, os usuários tiverem necessidades diversas e nenhuma plataforma conseguir atender de forma satisfatória – e rentável – todas essas diferentes necessidades, é mais provável que o mercado acabe sendo servido por diferentes plataformas.

Por fim, para falarmos sobre custos de afiliação múltipla, precisamos antes entender o que são custos de afiliação. Eisenmann (2007b) explica que “custos de afiliação compreendem investimentos específicos para aquela plataforma, despesas correntes e inconvenientes enfrentados pelos usuários por causa da afiliação a uma plataforma” (Eisenmann, 2007b, p. 5). Além disso, o autor também sugere sua classificação em três grupos: custos de entrada (no original, *upfront costs*), custos correntes (no original, *ongoing costs*) e custos de término (no original, *termination costs*).

Os custos de entrada são todos os custos que o usuário incorre no momento em que entra na plataforma. Em algumas plataformas, o usuário precisa pagar uma taxa de inscrição para se associar à plataforma. Em outras, ele é obrigado a adquirir um componente – por exemplo, para associar-se à plataforma do DVD, o usuário precisa comprar um aparelho reproduzidor de DVD. No entanto, existem também custos não monetários, como por exemplo o esforço do usuário para procurar e selecionar um serviço dentre os disponíveis; o trabalho de realizar uma configuração, quando isso se fizer necessário; e o tempo necessário para ganhar familiaridade com o *modus operandi* da nova plataforma (Eisenmann, 2007b).

Os custos correntes são aqueles que o usuário incorre recorrentemente para poder manter-se associado à plataforma. Eisenmann (2007b) engloba nessa categoria custos de manutenção, taxas por transação e taxas de associação. Por fim, os custos de término se referem a eventuais custos que o usuário tem ao terminar sua associação a uma plataforma. Eles podem incluir tanto custos monetários, como multas por rescisão de contrato, como custos não monetários, como o esforço exigido para encerrar a associação (Eisenmann, 2007b).

Os custos descritos acima compreendem os custos de associação que um usuário pode incorrer ao associar-se a uma plataforma. Os custos de associação múltipla, segundo Eisenmann (2007b), “são a soma de todos os custos de associação ocorridos quando o usuário de uma rede se afilia a múltiplas plataformas” (Ibid, p. 5). É importante ressaltar que esses custos não necessariamente crescem proporcionalmente à quantidade de plataformas às quais o usuário está associado.

Parte do custo que o usuário tem para se associar à primeira plataforma pode ser aproveitado na segunda plataforma. Por exemplo, se para associar-se a uma plataforma, o usuário teve um esforço para buscar os serviços disponíveis no mercado, ele não precisará realizar essa busca novamente quando associar-se à segunda plataforma. Da mesma forma, podemos dizer que se a interface de uso da primeira plataforma for semelhante à da segunda, o trabalho para aprender a usar a segunda será menor que aquele necessário para a primeira (Eisenmann, 2007b).

### **2.3 MERCADOS EM REDE: ANÁLISES DE CASOS REAIS**

A literatura relacionada a mercados em rede apresenta diferentes análises de casos concretos de mercados desse tipo. Tais análises mostram a aplicação de alguns dos fenômenos descritos nas seções anteriores, assim como a atuação de outros elementos específicos de cada contexto. É importante fazer um adendo aqui, destacando que os trabalhos apresentados a seguir, apesar de explorarem mercados em rede, não são focados no mercado de Video on Demand – não foram encontrados trabalhos tratando especificamente desse mercado. Por conta disso, não é possível dizer a priori se as conclusões às quais os autores chegaram também se aplicariam no ambiente de VoD. O que se pretende alcançar com a análise desses trabalhos é mostrar como alguns dos fatores apresentados anteriormente podem ser determinantes em casos concretos e como outros fatores, específicos de cada mercado, também podem influenciar a dinâmica de um mercado em rede. A seguir, analisaremos alguns trabalhos que discutiram esses tópicos.

Schilling (2002) analisou mercados nos quais já houve a ocorrência de um resultado do tipo *winner-takes-all*, buscando compreender quais fatores contribuíram para a escolha de uma plataforma específica nesses mercados. O estudo foi feito através da análise de 14 mercados: componentes de bicicleta, *displays* de tela plana, *softwares* colaborativos (*groupwares*), sistemas de computação em larga escala (supercomputadores), sistemas de computação de médio porte, *palmtops*, computadores pessoais do tipo *desktop*, barramentos para computadores, microprocessadores para computadores, sistemas operacionais para computadores pessoais, *softwares* utilitários, *hardware* de *videogames*, navegadores de internet e *softwares* de processamento de palavras.

Nesse trabalho, a autora discutiu, por exemplo, o quanto o momento de entrada de uma plataforma no mercado pode influenciar para que ela fique de fora do mercado

no final. Schilling concluiu que essa relação possui um formato de U: entrar tarde demais aumenta a probabilidade de ficar de fora do mercado em seu momento final, mas entrar cedo demais possui o mesmo efeito. Existe um momento certo no qual a plataforma deve entrar no mercado para poder aumentar suas chances de permanecer nele quando ele se tornar maduro.

Schilling também mostrou como os efeitos de rede podem ser determinantes na escolha de uma plataforma. De acordo com a autora, quanto maior o número de usuários de uma plataforma no estágio inicial, maior a probabilidade dessa plataforma ser a plataforma vencedora. É interessante pontuarmos que a autora considerou tanto a presença de usuários do mesmo lado como a presença de usuários de outros lados (os quais seriam importantes para aumentar a disponibilidade de componentes e aplicações para a plataforma).

Um outro autor que também abordou os efeitos de rede em seu trabalho foi Lee (2014). Utilizando a Teoria dos Jogos, o autor demonstrou empiricamente que efeitos de rede fortes favorecem a formação de um cenário com apenas uma plataforma dominante. Um outro aspecto importante levantado nesse mesmo trabalho foi a presença de contratos de exclusividade, os quais limitam a distribuição de uma aplicação para apenas uma plataforma. De acordo com o autor, a presença de contratos de exclusividade aumenta a probabilidade de um cenário final com várias plataformas coexistindo no mercado.

Também em relação à questão de exclusividade de aplicações para uma plataforma, podemos citar o trabalho de Landsman & Stremersch (2011). Os autores abordaram o quanto a exclusividade dos aplicativos influencia na adoção da plataforma, através de uma análise do mercado de consoles de *videogame*. A conclusão à qual os autores chegaram foi que, para plataformas novas, é mais importante garantir que grande parte de seu catálogo seja exclusiva do que simplesmente garantir uma grande quantidade de aplicações. De acordo com o estudo, se uma plataforma nova focar apenas em ter uma grande quantidade de aplicações disponíveis nela, isso pode não ser suficiente para garantir sua ampla adoção pelos usuários finais. Para tal plataforma, seria mais importante garantir que a maior parte do seu acervo seja exclusiva. No entanto, os autores destacam que, à medida em que a plataforma amadurece, o fator exclusividade torna-se menos importante.

Outros fatores que podem influenciar a propensão de um mercado de se concentrar em apenas uma plataforma ou a decisão de um produtor de aplicações de se afiliar a apenas uma plataforma também foram abordados nesses e em outros trabalhos. No entanto, como acreditamos que eles não são tão relevantes para o escopo do presente trabalho, não nos aprofundaremos neles. Apenas a título de exemplo, Landsman & Stremersch (2011) levam em consideração a complexidade e os custos adicionais que um produtor de aplicações tem que incorrer para disponibilizar sua aplicação em mais de uma plataforma. No mercado de videogames, que foi utilizado na análise dos autores, disponibilizar uma aplicação em mais de uma plataforma demanda um tempo maior de desenvolvimento, o que aumenta de substancialmente o custo total do projeto. Por isso, a decisão de um produtor de disponibilizar sua aplicação em apenas uma plataforma ou em várias concorrentes é fortemente influenciada pelos custos associados a cada um dos caminhos escolhidos. No mercado de VoD, esse custo é marginal, de forma que a decisão de distribuir em apenas uma plataforma ou em várias é feita levando-se em consideração apenas os termos dos contratos de distribuição firmados com cada plataforma. De forma geral, os fatores que receberam atenção na análise acima representam aqueles que têm maior probabilidade de também exercerem influência no mercado de Video on Demand.

## **2.4 ACEITAÇÃO E USO DE TECNOLOGIAS**

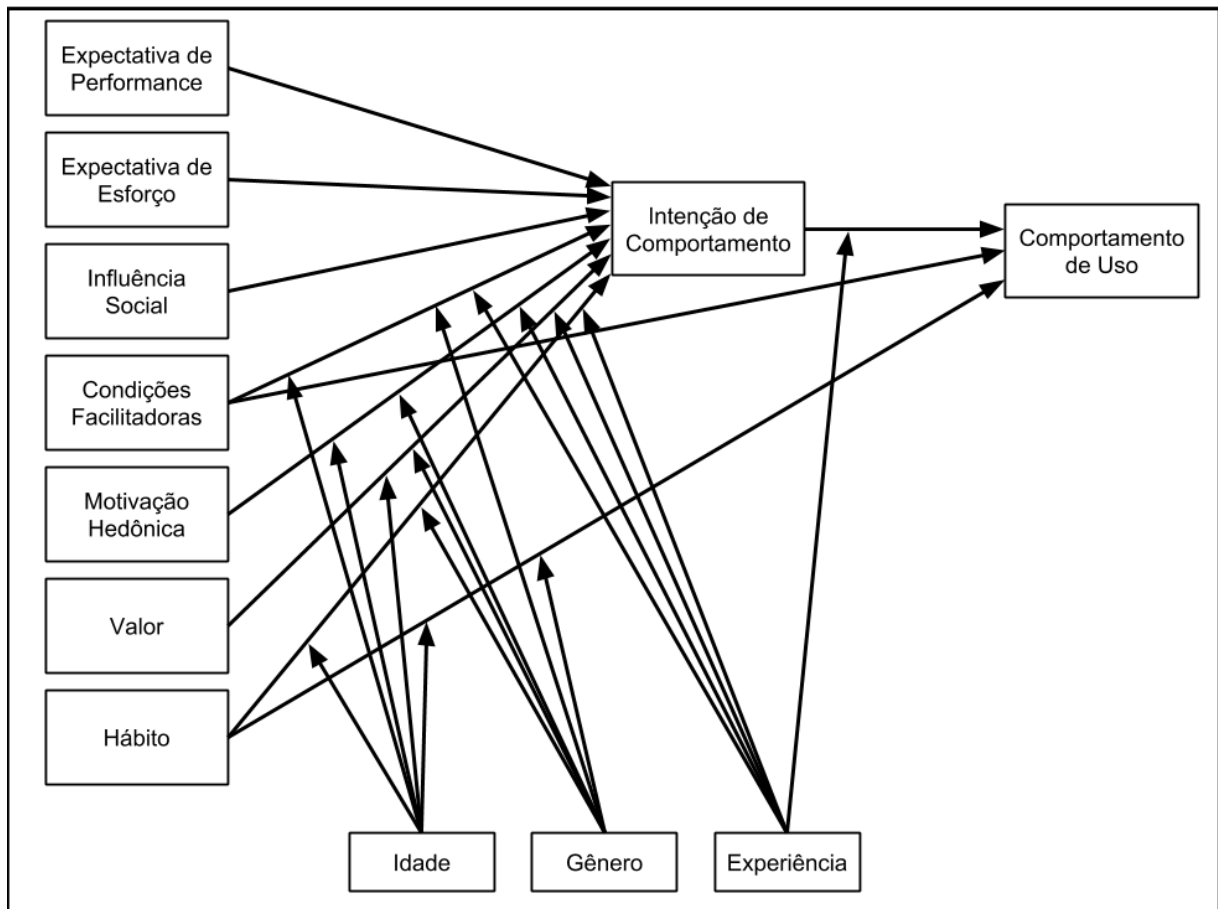
Como o objetivo deste trabalho é entender como consumidores de Video on Demand fazem uso dessas plataformas, buscamos o que a literatura fala sobre adoção e uso de novas tecnologias. Existem diferentes modelos que buscam explicar esse fenômeno. A partir da revisão de diferentes modelos existentes, Venkatesh et al. (2003) desenvolveram a Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT). Desenvolvida num contexto de aceitação de tecnologia por empregados no ambiente de trabalho, essa teoria conseguiu explicar cerca de 70% da variação na intenção comportamental de uso de uma tecnologia e 50% da variação do uso da tecnologia.

Esse modelo conta com quatro principais construtos, que influenciam a intenção comportamental de uso e o uso de uma tecnologia. O primeiro construto é a *expectativa de performance*, que é definida como o grau em que o uso da tecnologia vai fornecer benefícios ao performar certas atividades. Outro construto é a *expectativa de esforço*, que é o grau de facilidade associado com o uso da tecnologia. *Influência*

*social* define o quanto o usuário percebe que pessoas importantes para ele acreditam que ele devia usar a tecnologia. Por fim, *condições facilitadoras* diz respeito à percepção do usuário em relação aos recursos e suporte disponíveis para realizar um comportamento. De acordo com os autores, esses construtos influenciam a intenção comportamental de uso. Por fim, a intenção comportamental, em conjunto com as condições facilitadoras, determinam o uso da tecnologia (Venkatesh et al., 2003).

Em um trabalho posterior, Venkatesh et al. (2012) evoluíram esse modelo, aplicando-o a um contexto de uso e adoção por consumidores e adicionando novos construtos. Dessa forma, desenvolveram o UTAUT2, que adicionou três construtos ao UTAUT original: motivação hedônica, valor e hábito. *Motivação hedônica* é definido como a “diversão ou prazer obtido a partir do uso de uma tecnologia” (Ibid, p. 161). *Valor* é entendido como o “tradeoff cognitivo entre os benefícios percebidos pelo consumidor a partir do uso de uma aplicação e o custo monetário necessário para utilizá-la” (Ibid). Finalmente, *hábito* é entendido como o quanto um indivíduo acredita que um comportamento seja realizado de forma automática, a partir da presença de determinados estímulos que induzam esse comportamento. Os autores também afirmam que algumas características individuais do consumidor – idade, gênero e experiência – moderam as relações presentes no modelo (Venkatesh et al., 2012). Abaixo, é possível ver uma reprodução do modelo proposto pelos autores.

Figura 2: Modelo UTAUT2



Fonte: Venkatesh et al (2012)

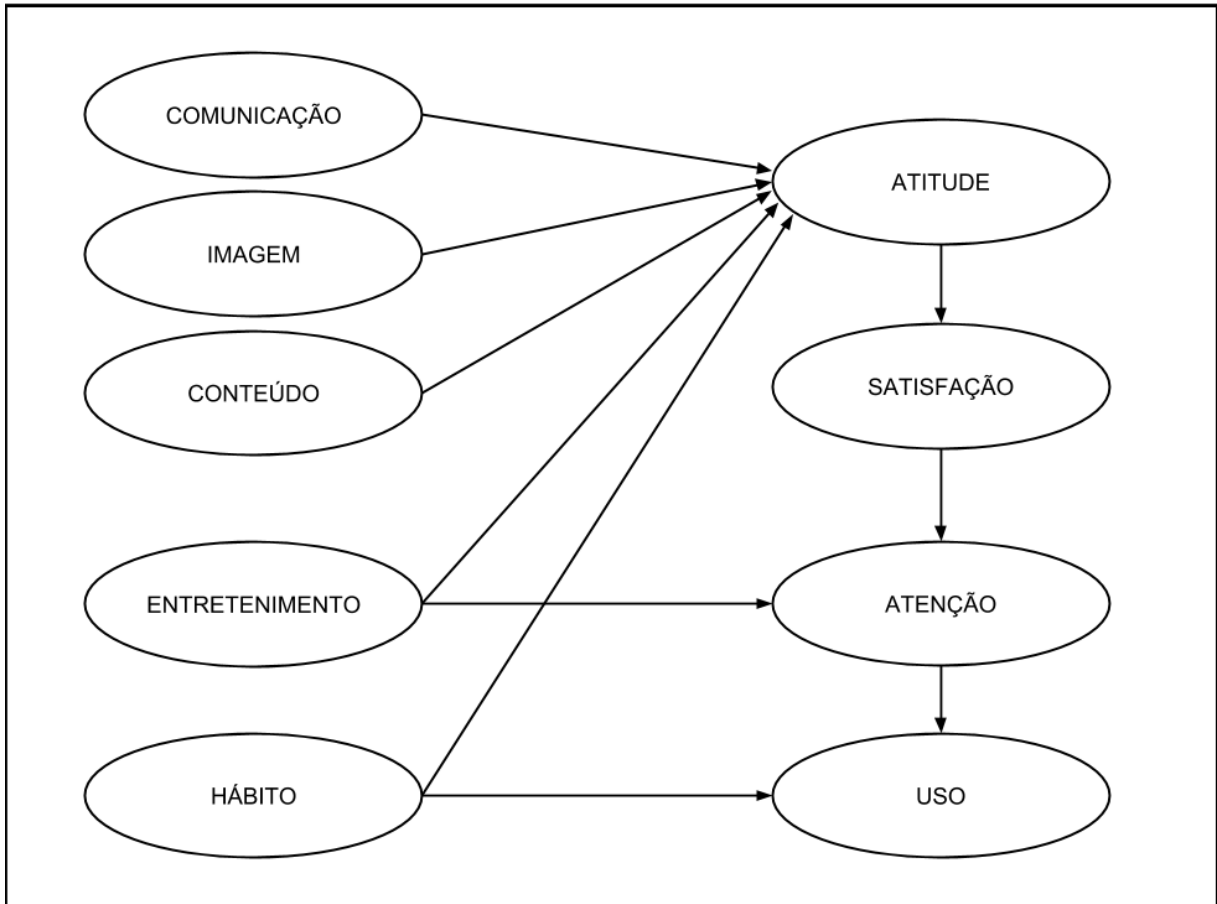
Chimenti et al (2013) propõem, através da revisão e consolidação de ampla literatura, um modelo que explica a escolha e o uso de mídias. Nesse modelo, os autores defendem que cinco construtos contribuem para a atitude de utilizar uma mídia. O primeiro construto é a *comunicação*, que é definida como a “habilidade de interagir com outros através de uma mídia” (Chimenti et al, 2013, p. 6). *Conteúdo*, um outro construto, diz respeito à quantidade e qualidade de conteúdos disponíveis em cada mídia, de acordo com a percepção do usuário. *Entretenimento* se refere à percepção do quanto uma mídia fornece diversão, entretenimento e supre as necessidades escapistas de quem a utiliza. *Hábito*, de acordo com esse modelo, “avalia por quanto tempo uma determinada mídia é parte da vida de alguém” (Ibid), sendo medida pela repetição de um comportamento. Por fim, *imagem* reflete a crença do usuário de que o uso de uma mídia pode influenciar a forma como ele é visto pelos seus pares (Chimenti et al, 2013).

Os autores também afirmam que a atitude de um usuário influencia sua satisfação em relação à mídia. A satisfação, por sua vez, influencia a atenção dedicada a uma



mídia. A atenção também é influenciada pelo entretenimento. Por fim, tanto a atenção quanto o hábito influenciam o uso da mídia (Chimenti et al, 2013). Abaixo, é possível ver uma reprodução do modelo proposto pelos autores.

Figura 3: Modelo de Escolha e Uso de Mídia



Fonte: Chimenti et al (2013)

Como já foi mencionado, o objetivo deste trabalho é entender o que leva usuários de plataformas de Vídeo on Demand a assinarem mais de uma plataforma, a trocar ou a permanecer com apenas uma. Analisando a literatura apresentada nesse capítulo, é possível perceber que existem poucos trabalhos abordando os fatores que levam um usuário ao *multihoming*. Além disso, não há nenhum trabalho que aborde essa questão especificamente no mercado de VoD. Considerando-se o tamanho e o potencial desse mercado, pode-se dizer que o presente trabalho supre uma importante lacuna teórica.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é entender o que leva usuários de plataformas de Video on Demand a se associar a mais de uma plataforma (*multihoming*) ou a permanecer com apenas uma (*monohoming*). Como essas plataformas servem como intermediárias entre os produtores de conteúdo e os usuários finais, elas podem ser classificadas como plataformas multilaterais (Eisenmann, 2007a; Tiwana, 2014; Wayne, 2018). Como foi possível observar na revisão de literatura, existe uma considerável produção literária discutindo plataformas multilaterais. No entanto, a maior parte dessa literatura não se aprofunda no mercado de Video on Demand. Por conta disso, foi decidido que o presente trabalho utilizaria uma abordagem exploratória e qualitativa (Creswell, 2014)

A pesquisa foi realizada com consumidores reais de serviços de Video on Demand. A visão de cada consumidor entrevistado foi levada em consideração ao longo do trabalho, sendo analisada à luz de conceitos teóricos desenvolvidos por diferentes autores. É importante salientar que as experiências particulares do próprio pesquisador, ele mesmo um consumidor de plataformas de VoD, podem vir a influenciar a análise e as conclusões. O fenômeno em questão que foi estudado é o uso de plataformas de Video on Demand e o interesse era explorar quais fatores podem influenciar um usuário a utilizar mais de uma plataforma desse tipo ou apenas uma.

A ferramenta utilizada para explorar essas experiências foi a entrevista em profundidade (Creswell, 2014; Spradley, 1979). Foi elaborado um protocolo de entrevista que abordava o uso de plataformas de VoD pelos consumidores. O protocolo possuía uma parte comum a todos os entrevistados e outra específica, que variava de acordo com o perfil do usuário. Essa separação em diferentes perfis era feita de acordo com o número de plataformas que o usuário assinava (apenas uma ou mais de uma). A escolha por utilizar esses diferentes perfis se deu porque buscou-se compreender tanto os fatores que levam o usuário a utilizar mais de uma plataforma quanto os fatores que o fazem permanecer com apenas uma.

A maior parte das entrevistas foi realizada ao vivo mas algumas delas foram feitas através de ferramentas de comunicação interpessoal audiovisual via computador, pela impossibilidade de agendar um encontro entre o pesquisador e o entrevistado. Cada entrevista teve duração de pouco mais de uma hora. É importante frisar, entretanto,

que não havia uma preocupação de que a entrevista durasse um determinado tempo, mas sim que os principais pontos do protocolo fossem abordados.

A principal forma de seleção dos participantes foi por meio de anúncios feitos em redes sociais buscando indivíduos que utilizassem serviços de Video on Demand. Além disso, foi utilizada a estratégia de bola de neve, segundo a qual indivíduos que participaram da pesquisa indicaram outras pessoas que eles acreditavam serem úteis à pesquisa. Essa estratégia de seleção resultou em um perfil de participantes de ambos os sexos, todos brasileiros, com idades entre 24 e 31 anos. No total, foram realizadas 13 entrevistas, sendo que esse número não foi perseguido desde o início, mas sim definido *a posteriori* quando percebeu-se que novas entrevistas já não traziam novidades à pesquisa. A tabela 1 traz a relação dos entrevistados

**Quadro 2 - Consumidores entrevistados (nomes fictícios) para a pesquisa**

Nome	Idade	Profissão	Plataformas assinadas
Antônia	24	Jornalista	Ex-assinante do Netflix
Bianca	26	Publicitária	Netflix
Bruno	27	Analista Administrativo	Netflix
Carla	26	Microempresária	Netflix
Carolina	28	Jornalista	Netflix, HBO Go, Telecine Play
Joana	30	Microempresária	Netflix, Net Now
João	29	Economista	Netflix, Amazon Prime Video
Juliana	28	Advogada	Netflix, Amazon Prime Video
Maria	27	Estudante	Netflix, Amazon Prime Video, HBO Go
Paula	26	Publicitária	Netflix
Pedro	31	Arquiteto	Netflix, Amazon Prime Video, Hulu
Regina	31	Jornalista	Netflix, Amazon Prime Video, Globosat Play, Globoplay
Wanessa	29	Socióloga	Netflix, Mubi

---

**Fonte: Elaboração própria**

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. As transcrições foram então analisadas por meio de um processo de codificação em dois ciclos, conforme descrito por Miles et al (2013). Foram utilizados diferentes métodos durante o primeiro ciclo, conforme sugerido pelos autores, mas principalmente os métodos descritivo e *in vivo*. No segundo ciclo, foram analisados os códigos em si, em busca de padrões que respondessem ao objetivo da pesquisa. Os resultados desse processo serão apresentados no próximo capítulo e discutidos à luz da literatura existente.

## 4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão organizados em três grandes blocos de análise e discussão do trabalho de campo, seguidos por seis proposições. Primeiramente, vamos analisar como os efeitos de rede se manifestam no ecossistema de Video on Demand, relacionando trechos das falas dos entrevistados com a literatura especializada. Em seguida, vamos analisar o fenômeno do *multihoming* (ou, em português, afiliação múltipla), no qual o usuário assina mais de um serviço de VoD. Nessa seção, vamos analisar primeiramente fatores que impedem um usuário de se associar a mais de uma plataforma. Depois vamos abordar os fatores que os levam a assinar mais de um serviço e veremos o que pode levar um usuário a abandonar um dos serviços que ele assina. Por fim, vamos analisar mais especificamente o uso da Netflix. Ao longo das entrevistas, foi possível notar que esse serviço possui uma importância considerável para os entrevistados, o que o tornou bastante preponderante na análise e motivou a investigação mais a fundo a relação dos consumidores com ele.

### 4.1 EFEITOS DE REDE

Ao partir para campo e entrevistar consumidores reais de serviços de Video on Demand, foi possível identificar em suas falas trechos que podem ser interpretados como manifestações de alguns conceitos sobre mercados em rede já abordados por diferentes autores. De acordo com Eisenmann (2007a), tanto os consumidores (aqui, nosso foco de análise) quanto as empresas que produzem conteúdos para as plataformas são usuários da rede formada ao redor da plataforma. A plataforma serve como intermediária, conectando os consumidores de um lado com as empresas produtoras de conteúdo do outro.

Tiwana (2014) explica que efeitos de rede podem ser classificados de acordo com sua direção (positivo ou negativo) e lado (mesmo lado ou cruzado). Dessa forma, podemos dizer que os efeitos cruzados, no caso do ecossistema de Video on Demand, relacionam usuários finais assinantes de uma plataforma e estúdios produtores de conteúdos distribuídos nessa plataforma. Um efeito cruzado positivo se dá quando uma plataforma negocia a exibição de mais conteúdos nela, fazendo com que o assinante veja mais valor nela, devido à maior oferta de filmes e séries para assistir.

Um exemplo disso pode ser visto na fala de Bianca, que exalta a variedade de conteúdos presente no Netflix.

A Netflix, além de ela ter uma variedade de conteúdo, tem até programa de entrevistas, culinária, tem todo tipo de conteúdo que tem na TV a cabo e também é legal que tem coisas de fora. Você consegue ver Dark que é uma série alemã, você consegue ver La Casa de Papel que é uma série espanhola. Você tem conteúdos também de outras partes do mundo. Eu acho que isso é um ponto forte. (Bianca, 26 anos, *monohoming*)

É interessante notar que esses efeitos cruzados parecem ter ainda mais importância para os entrevistados nos estágios iniciais do mercado.

Quando lançou o Netflix, você tinha uma gama de filmes... primeiro que Netflix começou só com filme, vários filmes que você não conhecia ainda, queria ver e não tinha, pagava 16 reais por mês se eu não me engano, lembro que era muito barato, enfim, você podia assistir quantas vezes você quisesse, sem essa coisa de ter que devolver depois... tipo, você está em casa! Acho que foi uma coisa muito boa. (Carla, 26 anos, *monohoming*)

Também é interessante lembrar aqui o conceito de aplicações, conforme apresentado por Tiwana (2014), que explica que as aplicações são parte do ecossistema de uma plataforma e complementam a experiência dessa plataforma, enriquecendo-a. No caso de uma plataforma de VoD, pode-se classificar como aplicações os filmes e séries disponíveis para um usuário assistir nela. Além disso, também pode-se afirmar que o ecossistema da plataforma abrange não apenas a plataforma em si, mas todos os conteúdos disponíveis nela. Por fim, se levarmos em conta que Tiwana (2014) também disse que uma plataforma torna-se mais atrativa quando há mais aplicações disponíveis para ela, pode-se concluir que uma plataforma de Video on Demand torna-se mais atrativa para os usuários finais à medida em que houver mais filmes e séries disponíveis para serem assistidos nela, o que está de acordo com os trechos de entrevistas apresentados acima.

Um efeito cruzado negativo, por sua vez, pode ocorrer caso uma plataforma passe a ofertar tantos conteúdos que isso chegue ao ponto de incomodar seus usuários. Também foi possível observar esse comportamento em alguns entrevistados. Regina, por exemplo, relatou que a presença de muitos conteúdos torna mais difícil encontrar algo novo para assistir.

Netflix antes não tinha tantos lançamentos, o catálogo dela era um pouco mais limitado. Hoje tem sei lá quantos lançamentos por semana e mais 2X ou 3X de lançamentos por mês. Tem momento que eu entro, nesses momentos em que eu não tenho rumo certo, eu entro e fico confusa. Confusa não é a palavra, fico cansada de tanto conteúdo. Chega uma hora que tem 20 lançamentos, mais 30 recomendados para você e mais 40 que eu não

terminei de assistir, acaba exaurindo de alguma maneira a navegação, deixa de ser tão intuitiva e tão leve (Regina, 31 anos, *multihoming*)

Outro entrevistado chamou a atenção para a qualidade dos conteúdos. De acordo com sua opinião, a qualidade dos conteúdos ofertados pelo Netflix decaiu de maneira considerável recentemente, tornando o serviço pior do que ele já foi.

Eu enchi o saco da Netflix, eu acho a Netflix uma porcaria. Tem muita coisa boa, mas também tem MUITA coisa ruim. A sensação que tenho é que vou tentar as coisas que a Netflix produz e de 20 coisas, 18 são ruins. Era muito boa, eu gostava das coisas da Netflix, mas hoje em dia eu acho uma m\* (...) Eu achava que o Netflix era melhor, mas agora que eles têm muito, muito, muito conteúdo rola uma certa pobreza simbólica das coisas que eles estão produzindo (Pedro, 31 anos, *multihoming*)

Esses trechos nos remetem ao que Hagiu (2014) falou sobre o *trade-off* entre quantidade e qualidade. O autor alerta aos administradores de plataformas multilaterais que é preciso estar atento não apenas à quantidade de usuários existentes e de transações efetuadas em suas plataformas, mas também à qualidade. No trecho acima, podemos ver um usuário manifestar sua insatisfação com um serviço de VoD, por ele ter feito um grande esforço para aumentar a quantidade de conteúdos disponíveis nele, o que acabou prejudicando a qualidade dos mesmos.

Além dos efeitos cruzados, também foi possível identificar junto aos entrevistados efeitos de rede de mesmo lado. Em geral, esses efeitos tendem a ser positivos, já que os entrevistados disseram que gostam de conversar com seus amigos sobre os conteúdos assistidos. Além disso, eles também reportaram utilizar recomendações de amigos para descobrir novos conteúdos.

O social move muito, eu acho, porque às vezes você tá em um almoço com seus colegas de trabalho e eles falam "ah, você viu a série tal da Netflix?" "não, não vi, vou ver", porque tá todo mundo falando disso e eu quero estar por dentro do assunto. Aí você vai lá e vê. Mas é verdade, o social faz muita diferença, você quer comentar os assuntos (Paula, 26 anos, *monohoming*)

Além de sugerir novos conteúdos, a influência dos pares também pode fazer com que um usuário passe a assinar um serviço. É o caso de Carolina, que disse que começou a assinar Netflix depois da recomendação de seus amigos.

O serviço da Netflix é muito barato. (...) Na época, então, era mais barato ainda. Aí, assinei, porque tava todo mundo falando, tem aquela coisa do mês gratuito, você pega um mês para experimentar, fiz, fui ficando (Carolina, 29 anos, *multihoming*)

Podemos ver nessa fala um exemplo da *influência social* na adoção de uma nova tecnologia, conforme apresentado por Venkatesh et al (2012). Além disso, também

podemos dizer que se trata de um marketing boca-a-boca, que é uma das formas de mídia conquistada apresentada por Kotler & Keller (2016).

Por fim, há efeitos de rede negativos de mesmo lado. Um efeito desse tipo ocorre quando o aumento do número de assinantes em um serviço de VoD o torna menos atraente para os assinantes já existentes. Isso pode ocorrer, por exemplo, caso o número de assinantes em um serviço se torne tão grande que chegue ao ponto de congestionar a rede desse serviço, forçando a plataforma a diminuir a qualidade de som e imagem de seu conteúdo para seguir atendendo a todos os usuários existentes. Nesse cenário, a entrada de cada novo usuário significaria uma perda de qualidade para os usuários existentes, o que tornaria a plataforma menos atrativa para eles. Um episódio desse tipo ocorreu em março de 2017 com o Crunchyroll, um serviço de Video on Demand especializado em animes (Frank, 2017).

A única manifestação de efeitos de rede negativos de mesmo lado que surgiu nas entrevistas foi reportada por Maria, que contou que não gosta quando muitas pessoas passam a consumir um conteúdo que antes ela compartilhava apenas com um pequeno grupo de amigos.

Eu gosto bastante quando tem alguma coisa que ultrapassa [um grupo restrito], mas ao mesmo tempo eu sinto uma coisinha “perdi uma coisa que era só minha ou só de um grupo restrito” é esquisito (...) Essas séries mais populares as pessoas assistem por assistir, porque é moda, e às vezes eu fico tipo “a pessoa não tem nada a ver com essa série, está vendo, está dando palpite, essa pessoa nem entende direito” (...) Aquela sensação que tem uma coisa que é de um grupo, aquele grupo se identifica com aquilo e do nada todo mundo vê aquilo e não tem o mesmo sentido, as pessoas assistem por outras motivações, daí você acha que perde um pouco o sentido e que aquela coisa de certa forma perde um pouco o valor (Maria, 27 anos, *multihoming*)

Podemos ver nessa fala uma indicação de que não apenas a quantidade, mas também a qualidade importa no que diz respeito a efeitos de rede de mesmo lado. Aqui, podemos também traçar um paralelo com o conceito de *influência social* apresentado por Venkatesh et al (2012). Os autores definem esse construto como o quanto um usuário percebe que outras pessoas importantes a ele estão utilizando determinada tecnologia. Maria fala que gosta quando outras passam a consumir um conteúdo que ela consumia, mas que não gosta quando quem consome são pessoas que ela não considera importantes.



## 4.2 MULTIHOMING

Como foi dito no início deste trabalho, o principal objetivo desta pesquisa é entender o que leva um usuário de serviços de Video on Demand a assinar mais de um serviço desse tipo ou a utilizar apenas um. Nas seções a seguir, vamos analisar essas motivações. Em primeiro lugar, vamos abordar o caso de usuários que nunca assinaram mais de um serviço, buscando identificar fatores que impedem um usuário do tipo *monohoming* de se tornar um usuário do tipo *multihoming*. Em seguida, vamos explorar os motivos que levam um usuário a assinar mais de uma plataforma. Por fim, vamos analisar o comportamento de usuários que já assinaram mais de um serviço, mas que cancelaram um dos serviços utilizados.

### 4.2.1 Bloqueios ao *multihoming*

Nas conversas com usuários que assinavam apenas um serviço de Video on Demand, buscou-se entender o que os levava a utilizar apenas um serviço, ao invés de assinar mais de um. Um dos pontos que surgiu nesse sentido foi o desconhecimento de outros serviços do tipo, como podemos ver na fala da Carla

E - Você falou que só assina Netflix desses serviços de streaming. O que te levou a escolher o Netflix?

Até hoje eu nem sei se existe outra... eu sei que tem o Now, mas o Now é muito vinculado à Net, eu não sei direito como funciona, qual o custo disso. O Netflix para mim foi uma coisa que apareceu como um Spotify da vida, todo mundo começou a fazer, você entrava no site, via quanto tinha que pagar, fazia seu cadastro, botava seu cartão de crédito, descontava por mês. Eu achei uma coisa mais prática e de fato... não sei se o marketing dele foi muito bom, mas quando me perguntam um canal para você ver filmes nesse estilo, só consigo pensar em Netflix (Carla, 26 anos, *monohoming*)

Um outro ponto que também surgiu nas entrevistas como um fator que faz com que os usuários não assinem um novo serviço é o download ilegal. Alguns usuários reportaram que preferem buscar e baixar um conteúdo da internet, ao invés de assinar um outro serviço que lhes dê a possibilidade de assisti-lo. Bruno, por exemplo, falou sobre esse ponto.

E - Você conhece algum outro [serviço de Video on Demand]?

Eu conheço o da Amazon, que é o Prime Time, que tem muita coisa legal, e o Hulu, que é lá de fora, que é americano. Mas que tá aqui disponível no Brasil, tem o Google TV. Hulu, Amazon e Netflix... Ah, o Crackle também! (...)

E - E você tem vontade de ter algum desses outros?

Não, porque a internet me dá a possibilidade de baixar. (Bruno, 27 anos, *monohoming*)

O download ilegal surge, nesse caso, como uma solução alternativa para o acesso a determinados conteúdos. Essa prática pode ser analisada à luz do UTAUT2 (Venkatesh et al, 2012). Pode-se dizer que ela possui um *valor* mais vantajoso para o usuário, já que ele consegue o benefício de assistir o conteúdo desejado sem incorrer nos custos monetários de assinar um outro serviço. Por outro lado, a *expectativa de esforço* dessa prática é maior, pois é mais difícil procurar e baixar conteúdos disponibilizados ilegalmente na internet do que assisti-los em uma plataforma de Video on Demand.

#### 4.2.2 Motivações para o *multihoming*

De maneira geral, a principal motivação para os entrevistados assinarem novos serviços de Video on Demand é a busca por novos conteúdos. Em muitos casos, o interesse do usuário por um conteúdo específico pode fazer com que ele passe a assinar um novo serviço. É o caso de Pedro, que disse que a busca por um determinado conteúdo já o fez assinar um novo serviço mais de uma vez.

Comecei pagando Netflix há muito tempo atrás. Durante um tempo, era o único que eu pagava. E a gente também tinha TV a cabo e a HBO Go vinha como bônus. Os dois que eu usava eram esses. Depois, a gente assinou o Amazon Prime. Então a gente tem o Amazon Prime, porque eu queria ver a versão do American Gods. É um canal bem limitado que tem pouquíssimos produtos bons. Tem uma série do New Yorker que eu gosto e tem uma série da Amy Sherman-Palladino que eu assisto. As séries que eu gosto mesmo são essas. O resto eu testei mas não me envolvi muito. Isso no Amazon Prime (...) E tem o Hulu que eu comecei a pagar por causa de Handmaid's Tale, que ganhou o Emmy. É sempre uma série que é produzida pelo canal, que me interessa, e me leva aos canais. (Pedro, 31 anos, *multihoming*)

É interessante trazer para essa discussão o que Lee (2014) fala sobre contratos de exclusividade. O autor explica que contratos de exclusividade garantem que um determinado provedor seja a única maneira de realizar transações com determinados parceiros (no cenário de VoD, uma plataforma de VoD torna-se a única forma de consumir determinado conteúdo), o que favorece a formação de um mercado com múltiplos players. De fato, determinados conteúdos exclusivos levaram Pedro a assinar diferentes serviços. Em uma escala macro, tal comportamento abre espaço para a formação de um mercado com múltiplos players.

Ainda em relação ao comportamento de assinar novos serviços em busca de conteúdos específicos, um caso em particular que chamou a atenção foi o de Joana.

Essa entrevistada contou que o conteúdo que a levou a assinar um novo serviço era originalmente consumido através do Netflix.

Tinham 2 séries do pacote da Fox no Now que eu já tinha começado a assistir no Netflix, mas que só tinha as 2 primeiras temporadas. Daí resolvi assinar o Now pra poder ver. Eu descobri elas no Netflix e assisti a 1ª e 2ª temporada lá e depois fui ver as últimas no Now. (Joana, 30 anos, *multihoming*)

É possível ver nesse caso específico o exemplo de um risco que um serviço de Vídeo on Demand pode correr ao não disponibilizar um conteúdo em sua totalidade. O usuário pode recorrer a um concorrente para continuar consumindo aquele conteúdo.

Eisenmann (2007a) propõe um modelo de categorização das plataformas multilaterais de acordo com a principal função que a plataforma exerce. Os critérios utilizados pelo autor são o número de lados (um ou vários) e se a identidade do parceiro já é conhecida (ou não) antes das interações. Nesse caso, temos uma plataforma com mais de um lado (os usuários de um lado e os produtores de conteúdo do outro) e com a identidade do parceiro já conhecida antes das interações (os usuários já conhecem o conteúdo que procuram antes de aderir à nova plataforma). Dessa forma, podemos categorizar as plataformas de VoD como plataformas de variedade.

Ainda em relação à busca de conteúdos específicos em serviços de Vídeo on Demand específicos, é interessante dialogar com o trabalho de Landsman & Stremersch (2011). Esses autores explicam que ter conteúdos exclusivos pode ser mais importante para uma nova plataforma do que simplesmente ter uma grande quantidade de conteúdos. De fato, é possível perceber que uma importante motivação dos entrevistados para assinarem novos serviços de VoD é a presença de conteúdos veiculados exclusivamente através desses serviços. Landsman & Stremersch (2011) também pontuam que à medida em que a plataforma amadurece, a quantidade de conteúdos exclusivos não é mais tão importante. De fato, é possível observar nos entrevistados comportamentos que corroboram essa conclusão. A busca por conteúdos exclusivos mostrou-se um importante motivo para assinar um novo conteúdo. No entanto, ela não parece ser tão determinante para a permanência do usuário na plataforma a longo prazo. Mais à frente, serão abordados outros aspectos que podem contribuir nesse sentido.

A busca por novos conteúdos, no entanto, nem sempre é específica, como nos casos mencionados acima. Para alguns usuários, a motivação para acessar um novo serviço é encontrar nele conteúdos diferentes daqueles que estão acostumados a consumir em sua plataforma atual. Foi o caso de Wanessa, que disse enxergar o Netflix como um veículo de acesso a conteúdos mainstream, mas que buscou um outro serviço para ter acesso a conteúdos que ela acreditava que o Netflix dificilmente disponibilizaria.

Como no Netflix o catálogo é muito restrito, eu assinei o Mubi. Eu fui pesquisar sobre serviços de streamings alternativos ao Netflix e esse foi o que me pareceu ter uma proposta mais interessante, por que se eu quero ver uma coisa diferente... Com filme eu quero algo que seja diferente, que não seja o que eu já vi, se não eu vou assistir série ou vou assistir os filmes do Netflix. Aí o Mubi tem uma coisa que eu achei interessante, ele é só de filme muito alternativo ou filme antigo ou filme bem Cult ou filme europeu. (Wanessa, 29 anos, *multihoming*)

Esse comportamento permite discutir a função das plataformas de Video on Demand, de acordo com a classificação de plataformas multilaterais proposta por Eisenmann (2007a). Como já foi dito, um dos fatores dessa classificação é o fato da identidade do parceiro ser conhecida antes ou após a transação. Nesse comportamento narrado por Wanessa, podemos dizer que a identidade do parceiro passa a ser conhecida apenas após a transação, já que o usuário usa a plataforma com o objetivo de encontrar novos conteúdos e/ou novos produtores de conteúdos. Dessa forma, o serviço de VOD assumiria, para esses usuários, a função de uma plataforma de encontro, já que o usuário é apresentado a novos conteúdos apenas após entrar na plataforma.

A pesquisa sugere que o principal motivador para assinar novos serviços de Video on Demand é a busca por novos conteúdos. Essa busca pode ser específica (o interesse por um conteúdo específico leva à assinatura de um novo serviço) ou geral (o acesso a uma nova vitrine de conteúdos que motiva a assinatura de um novo serviço). Esses comportamentos mostram como é importante para os serviços de Video on Demand entender as demandas de seus usuários e oferecer conteúdos que satisfaçam suas necessidades. Eisenmann (2007a) explica que existem diferentes tipos de usuários em torno de uma plataforma e que cada um deles exige diferentes funcionalidades dela. No caso das plataformas de Video on Demand, podemos dizer que a quantidade – e a qualidade – de conteúdos disponíveis são as principais exigências dos consumidores.

### 4.2.3 Motivações para voltar ao *monohoming*

Nas entrevistas foram identificados usuários que chegaram a assinar mais de um serviço de Video on Demand, mas acabaram cancelando uma das assinaturas. Ao conversar sobre esse comportamento de abandono, foi possível identificar que seu motivador principal é o custo elevado resultante da assinatura de múltiplos serviços. De fato, como vimos na revisão de literatura, Eisenmann (2007b) fala que os altos custos de afiliação múltipla (*multihoming costs*) são um dos motivos que podem levar um mercado a ser servido por apenas uma plataforma. Para analisarmos os custos de afiliação múltipla, vamos dividi-los em três categorias: custos de entrada (no original, *upfront costs*), custos correntes (no original, *ongoing costs*) e custos de término (no original, *termination costs*) (Eisenmann (2007b)).

Em relação aos custos de entrada, eles são praticamente inexistentes. Do ponto de vista monetário, nenhum entrevistado reportou ter tido qualquer tipo de custo de entrada. De fato, analisando os sites dos serviços citados, não é possível encontrar nenhum tipo de cobrança que possa ser classificada como custo de entrada (como uma taxa de adesão ou algo do tipo). Na realidade, no lugar de um custo de entrada, existe um incentivo de entrada, que parece ser a via de regra nesse mercado. O que foi observado nos sites dos diferentes serviços de VoD foi um período inicial no qual há um desconto na mensalidade – ou até mesmo um período inicial gratuito. Tal estratégia está de acordo com o que Eisenmann (2007a) fala sobre a internalização dos efeitos de rede. O autor explica, como efeitos de rede são considerados externalidades, internalizá-los é uma forma de incentivar potenciais clientes a aderirem a uma plataforma. Uma das estratégias de internalização apresentadas é o incentivo para novos entrantes.

Eisenmann (2007b) explica que altos custos de afiliação múltipla contribuem para a formação de um cenário com apenas uma plataforma dominante (o chamado *winner-takes-all*). Por isso, também podemos dizer que essa estratégia de desconto inicial (que ameniza os custos de afiliação múltipla) faz sentido no mercado de Video on Demand, no qual temos visto o surgimento de novas plataformas recentemente. Ao amenizar os custos de afiliação múltipla, as plataformas incentivam o usuário a experimentar novos serviços. De fato, durante as entrevistas, foi possível observar que esse desconto inicial cumpre esse objetivo para os entrevistados. Maria, por exemplo, cita isso como um fator que a levou a assinar o Amazon Prime Video.

As séries que eu vejo no Amazon Prime são muito poucas, então por 30 reais eu não achava que valia a pena, mas aí a promoção veio por 9,90, daí eu assinei e eu estou ficando por enquanto que está 9,90. (Maria, 27 anos, *multihoming*)

Ao observar as regras de uso dos diferentes serviços de streaming, também não foram encontrados custos de encerramento (como multas por rescisão de contrato ou algo do gênero). Dessa forma, o principal custo que incorre sobre os usuários de serviços de Video on Demand são os custos correntes, que consistem na assinatura mensal paga pelo usuário. Os consumidores entrevistados que assinavam mais de um serviço de VoD demonstraram sinais de serem mais sensíveis aos preços praticados pelos serviços, o que está de acordo com o que Kotler & Keller (2016) falam sobre sensibilidade a preço. Os autores argumentam que um dos fatores que pode tornar o comprador menos sensível a mudanças de preço é o fato dele não ter conhecimento de substitutos ao produto ou serviço. Por outro lado, usuários que assinam mais de um serviço não apenas conhecem substitutos como podem facilmente comparar a qualidade dos substitutos, um outro fator que os autores dizem que também influencia na sensibilidade do consumidor em relação ao preço.

Um trecho da entrevista de João exemplifica essa sensibilidade do usuário aos valores cobrados pelos serviços de VoD. Esse entrevistado já teve períodos assinando mais de um serviço e outros assinando apenas um. Ao recordar sobre o momento em que ele cancelou uma das assinaturas, a questão do preço foi apontada como um fator determinante em sua escolha.

E - E em relação ao Netflix, você falou que teve uma época que você assinava, aí deixou de assinar. Como foi isso?

Foi preço. Estava desempregado, estudando para o Mestrado, assistindo pouco, fiz as contas e falei 'vou ter que cortar gasto onde eu puder'. Daí na mesma época a Netflix aumentou para 28, 29 não lembro exatamente. Eu lembro que eu estava com o número 30 na cabeça, era algo assim. Daí eu falei "30 conto não dá, vou sair fora" e cancelei (João, 29 anos, *multihoming*)

É interessante analisarmos esse comportamento à luz do que Kotler & Keller (2016) falam sobre percepção de preço. O caso de João parece ilustrar bem a forma como esses autores apresentam a percepção de preço pelos consumidores, quando dizem que "consumidores podem ter um limite inferior de preço (...) e um limite superior, acima do qual os preços são considerados proibitivos e o produto parece não valer o dinheiro" (Kotler & Keller, 2016, p. 487). Como vimos, quando o serviço aumentou de preço, João achou que o produto não valia mais aquele custo e o cancelou. De forma semelhante, Venkatesh et al. (2012) definem *valor* como o *tradeoff*

cognitivo entre o benefício adquirido e o custo monetário associado a uma aplicação. No caso narrado acima, podemos ver como o entrevistado concluiu que, devido ao aumento no preço do serviço, o custo monetário deixou de compensar o benefício adquirido pelo uso do Netflix.

Por fim, também podemos trazer para essa discussão o conceito de *mercado em rede* apresentado por Eisenmann (2007a). O autor explica que o que define que duas plataformas fazem parte de um mesmo mercado em rede é o fato delas serem substitutas entre si, de forma que alterar os custos de associação de uma plataforma influencia o volume de transações na outra. Podemos ver na fala acima como um usuário que assinava múltiplos serviços de VoD cancelou uma das assinaturas devido ao aumento do valor de sua mensalidade, o que fez com que ele concentrasse seu consumo na outra plataforma que ele utilizava.

### 4.3 NETFLIX: A TV DA NOVA GERAÇÃO

Ao longo das entrevistas, foi possível perceber a importância da Netflix entre os entrevistados. Para exemplificarmos isso, podemos usar a fala de Bianca, que chamou a atenção para o fato do serviço estar presente em diversos países, criando uma espécie de aldeia global. A entrevistada relatou como conversa com pessoas de outras nacionalidades sobre o conteúdo disponibilizado pela plataforma.

Eu acho que como empresa ela [a Netflix] é muito valiosa. Não sei de lucro quanto é, mas domina. Meus amigos suíços vieram pra cá em março e a gente estava vendo os mesmos conteúdos. Eu acho que tem em 190 países, as séries chegam de imediato em todo lugar do mundo. É uma coisa muito forte (Bianca, 26 anos, *monohoming*)

É interessante perceber a importância da Netflix até mesmo para uma entrevistada que não utiliza mais o serviço. Antônia comentou como o fato de não utilizar o serviço às vezes a deixa excluída de algumas conversas entre seus amigos e colegas de trabalho.

Eu acho estranho o fato de não assistir muito Netflix. Não sei exatamente o motivo de não ser tão apegada. Eu acho que é a única coisa que gostaria de compartilhar. Eu convivo com pessoas que assistem muito, falam muito lá no trabalho, todo mundo fala muito sobre as séries. Eu tenho muito interesse nas coisas que falam mas por algum motivo não tenho essa coisa de chegar em casa e ver. (Antônia, 25 anos, *ex-monohoming*)

Também podemos destacar como a Netflix assume uma posição de destaque para usuários que utilizam ela em conjunto com outro serviço. Ao entrevistar usuários que assinavam mais de um serviço de VoD, houve alguns que afirmaram que, apesar de

utilizar diferentes serviços, tinham o Netflix como o principal dentre eles, como podemos ver nos trechos abaixo:

Eu assino o Mubi, mas ainda tenho Netflix. E eu acabo assistindo muito mais Netflix do que Mubi (Wanessa, 29 anos, *multihoming*)

Eu acho que facilita um pouco [assinar dois serviços VoD] porque o Netflix não tem tudo e o Now às vezes complementa

E - Como assim complementa?

O Netflix é o principal e o Now é mais para uma coisa específica (Joana, 30 anos, *multihoming*)

Uma entrevistada que abordou de maneira muito interessante a questão da importância do Netflix foi Wanessa. Logo no início da entrevista, ela afirmou que o consumo de séries (o qual ela disse que faz majoritariamente pelo Netflix) é hoje sua principal forma de entretenimento, assumindo o papel antes reservado à TV.

Eu percebi que assistir série hoje para mim é o que era assistir TV. Quando a TV a cabo era moda, quando todo mundo tinha TV a cabo ou até TV mesmo, quando era criança que ficava assistindo quando tava a toa, hoje em dia eu assisto série quando estou a toa (Wanessa, 29 anos, *multihoming*)

Mais adiante na entrevista, ao falar sobre a importância de assinar Netflix, ela afirma que acredita que esse serviço já se tornou parte da cultura da qual ela e seus pares fazem parte.

Eu acho que para minha geração e classe social não ter Netflix é tão extremo quanto há 20 anos atrás você não ter TV em casa (...) isso faz parte da cultura de alguma maneira. Então o Netflix hoje no contexto em que eu, 30 anos, classe média, estou inserida, todo mundo assiste Netflix, é o meu contexto cultural de entretenimento de massa mais freqüente (Wanessa, 29 anos, *multihoming*)

A forma como os entrevistados falam sobre a Netflix nos leva a concordar com Wanessa. De fato, muitos entrevistados falaram que acompanham diferentes conteúdos a partir dessa plataforma e que costumam conversar constantemente sobre eles com seus pares. A impressão que fica dessas entrevistas é que a Netflix tornou-se, para algumas pessoas, sua principal forma de entretenimento.

#### **4.3.1 Adoção e uso da Netflix**

Após constatar a importância da Netflix entre os entrevistados, foram levantados indícios que explicassem o que fez a companhia adquirir esse patamar. Um ponto que surgiu em algumas entrevistas foram os conteúdos originais desse serviço. Podemos



dizer que esse tipo de estratégia é um exemplo de um provedor se integrando ao papel de usuário da rede, conforme apresentado por Eisenmann (2007a). Carolina, por exemplo, relata como esses conteúdos fizeram com que ela passasse a utilizar mais o serviço

Eu lembro quando começou a Netflix, mas tinha muito filme velho na época. Tinha algumas séries, mas não tinha essa coisa da Netflix, de coisa original. Nessa época eu já via Netflix, mas tinha muito filme antigo. Então, via uma coisa ou outra, não acompanhava. Depois que veio o boom das séries mesmo, aí eu acompanhei, acho que foi nesse período. Não lembro quando foi exatamente, mas foi quando começaram a vir essas séries originais Netflix. Eu não consigo lembrar qual a primeira que super bombou, que todo mundo começou a ver (...) Tava querendo lembrar qual foi a primeira série que me fez maratona e falar "olha que série legal!" Eu acho que foi Stranger Things. (Carolina, 29 anos, *multihoming*)

Alguns fatores identificados nas entrevistas como tendo contribuído para a adoção e amplo uso da Netflix refletem construtos do modelo UTAUT2 proposto por Venkatesh et al (2012). Por isso, foi utilizado esse modelo para esquematizar essa análise. Alguns construtos do modelo pareceram influenciar mais fortemente o comportamento dos usuários, por isso eles serão tratados separadamente nas próximas seções. Outros construtos, apesar de terem surgido nas entrevistas, não pareceram ser tão preponderantes nas motivações exploradas neste trabalho. Por isso, eles serão abordados a seguir, mas com menor profundidade.

Um dos construtos que surgiu nas entrevistas foi a *expectativa de performance* dos usuários em relação à plataforma de VoD utilizada. Foi possível notar que, além dos conteúdos propriamente ditos, a forma como essa plataforma disponibiliza seus conteúdos para os usuários também é importante. Maria, por exemplo, explica que a plataforma da Netflix fornece a ela o benefício de praticar seu hobby (assistir séries) durante seu traslado diário. De acordo com a entrevistada, a Netflix é a única plataforma que fornece esse benefício, já que é a única dentre as que ela utiliza que permite aos seus usuários baixar os conteúdos para assisti-los quando não houver conexão com a internet.

O Netflix eu uso mais porque com o metrô eu passo muito tempo na rua e no traslado, então o benefício de você poder baixar no celular ou no tablet é muito bom, então eu assisto muita coisa enquanto eu estou no ônibus ou no metrô (...) É um hobby que acaba ocupando horas. Tem outras coisas que eu até gosto de fazer mais, mas o fato de ser uma coisa que eu posso fazer no ônibus ou metrô faz com que seja a coisa que eu mais faça por que tem essa praticidade e faz o tempo passar (Maria, 27 anos, *multihoming*)

Um outro construto descrito por Venkatesh et al (2012) e que também apareceu nas entrevistas é a *expectativa de esforço*. Foi possível identificar nas falas dos entrevistados uma preferência pela Netflix em relação a plataformas concorrentes, por ela ser considerada mais fácil de utilizar. Joana, por exemplo, falou sobre detalhes na usabilidade da plataforma que fazem com que a experiência de assistir conteúdos pela Netflix seja mais fácil do que através de outros serviços.

Não gosto muito do Net Now porque ele não dá sequência nos episódios. Tipo você acaba o episódio de uma série, tenho que parar, voltar e botar no episódio seguinte. Mas no Netflix acaba um já entra o outro e você consegue seguir. E a Now também não grava o episódio que você parou. Então se você esqueceu, assisti 3 episódios e 2 dias depois não sabia quantos eu tinha assistido. Eu tenho que ficar botando pra ler, pra tentar lembrar porque ele também não grava. O Netflix é muito bom por isso, você botou seu usuário, já está tudo guardadinho, gravado (Joana, 30 anos, *multihoming*)

Como dito, alguns dos construtos que apareceram nas entrevistas pareceram influenciar de maneira mais acentuada o comportamento dos usuários e, por isso, abrem espaço para uma análise e discussão mais ampla. Por causa disso, eles serão analisados mais a fundo nas seções a seguir.

#### 4.3.2 Condições Facilitadoras

Uma outra vantagem da Netflix indicada pelos entrevistados é a integração da plataforma com os aparelhos utilizados para assistir conteúdos – como Chromecast, Smart TV, entre outros. Venkatesh et al (2012) definem *condições facilitadoras* como os recursos disponíveis que ajudam a performar um comportamento. Dessa forma, podemos considerar os aparelhos utilizados pelos entrevistados como recursos disponíveis para realizar a tarefa de assistir ao conteúdo desejado. Maria, por exemplo, falou sobre a integração da Netflix com o Chromecast e como isso é uma vantagem desse serviço em relação ao Amazon Prime, um de seus concorrentes.

E - E como é com o Netflix e o Stremio? Em casa você também vê pelo Chromecast?

Também. O único que não tem compatibilidade com o Chromecast é o Amazon Prime. É um problema e a gente acaba assistindo menos justamente por isso. Eu tenho que ver na televisão que é smart, televisão da sala, ou tem que ver no computador que é desconfortável por que a tela é pequena para ver mais de uma pessoa, daí acabo não vendo muito (Maria, 27 anos, *multihoming*)

Além do Chromecast, os entrevistados também falaram sobre a integração da Netflix com diferentes modelos de Smart TV. Carla, por exemplo, falou sobre como essa integração facilita seu trabalho de assistir conteúdos através desse serviço.

E - E como você faz quando liga a TV?

Eu ligo a TV e aperto esse botão smart hub aqui, daí aparece os recentes, Netflix e Youtube. Daí ela fica assim “preparando a tv”, tem que ficar esperando uns 2 minutos, mas depois já aparecem os conteúdos (Carla, 26 anos, *monohoming*)

Podemos entender essa integração da Netflix com os aparelhos utilizados para exibir conteúdos como uma aliança estratégica, conforme descrita por Kotler & Keller (2016). Um dos tipos de aliança estratégica que esses autores apresentam é a aliança promocional, na qual uma companhia concorda em promover um produto ou serviço de outra companhia. Maria, por exemplo, chama a atenção para o fato de algumas fabricantes de smart TVs já trazerem de fábrica o aplicativo da Netflix. Ela também disse que acredita que isso faz com que mais usuários utilizem esse serviço.

Eu acho que tem muita gente que só vê Netflix por que é o que é prático, vem na sua televisão automático, não precisa nem baixar. O Amazon Prime, por exemplo, tem que baixar o aplicativo e Netflix já vem, tem celular que já deve vir, todo mundo sabe o que é, é automático, todo mundo sabe mexer (Maria, 27 anos, *multihoming*)

Essa estratégia de trabalhar em conjunto com parceiros também pode ser analisada à luz dos trabalhos de Eisenmann (2007a) e de Hax & Wilde (1999). Eisenmann (2007a) explica que um dos papéis existentes dentro do ecossistema de uma plataforma é o de fornecedores de componentes para a plataforma, que “disponibilizam para usuários da rede bens e serviços essenciais da plataforma que não são ofertados diretamente pelos provedores da plataforma” (Eisenmann, 2007a, p. 9). No caso do ecossistema em torno da plataforma da Netflix, podemos dizer que os fabricantes do Chromecast e das Smart TVs se enquadram nesse papel. Esses aparelhos são necessários para que o usuário possa assistir conteúdos disponibilizados na plataforma. O que foi possível perceber nas entrevistas com consumidores foi que integrar-se com esses fornecedores pode tornar mais fácil a experiência dos clientes. Hax & Wilde (1999) também falam sobre a importância de trabalhar em conjunto com esses fornecedores. No entanto, no lugar de abordar a facilidade de uso, eles chamam a atenção para um outro ponto: ao firmar essas parcerias, a empresa constrói barreiras que tornam mais difícil para um competidor imitar seu serviço ou entrar em seu mercado.

### 4.3.3 Integração à rotina

Um aspecto que também chamou muito a atenção nas entrevistas foi como alguns consumidores reportam a ação de assistir conteúdos no Netflix como um hábito. O conceito de hábito é complexo, pois envolve aspectos como automaticidade e experiência adquirida (Venkatesh et al, 2012; Chimenti et al, 2013). Como o VoD ainda é um fenômeno recente – a Netflix, primeira grande empresa do tipo, foi fundada em 2007 e chegou ao Brasil em 2011 – pode-se discutir se já houve tempo hábil para que fosse criado um hábito de assistir conteúdos através dessa tecnologia ou se ainda é cedo para isso. Por isso, não vamos afirmar que existe um hábito de assistir conteúdos através de plataformas VoD. No entanto, vamos analisar alguns comportamentos descritos pelos entrevistados que podem ser vistos como indícios da formação de um hábito. O primeiro desses aspectos é a integração da atividade de assistir conteúdos em plataformas VoD à rotina do usuário. Nesse sentido, um ponto que chamou a atenção foi como os entrevistados que associam o comportamento de assistir séries a um momento específico do seu dia acabam utilizando mais a plataforma.

À noite certo, sempre, antes de dormir, posso estar morrendo de sono que ligo alguma coisa para assistir, então à noite com certeza. E sempre que tenho... durante o dia eu tenho que trabalhar, mas sempre que tenho 1 horinha que posso descansar, eu pego essa horinha e assisto alguma coisa também. (Joana, 30 anos, *multihoming*)

Os usuários que integraram essa atividade à sua rotina, além de terem reportado consumir mais conteúdos, também relatam uma forte propensão a seguir assinando o serviço por um longo tempo. Joana, por exemplo, que relatou assistir conteúdos no Netflix diariamente, disse que não pretende cancelar nunca sua assinatura desse serviço.

E - Você já cogitou parar, cancelar a assinatura do Netflix ?

Nunca! [risos] Já faz parte do meu dia-a-dia. Tanto que até 6 meses atrás eu não tinha o Now e nem a Net. Minha TV era só Netflix. Se eu quisesse assistir qualquer coisa na TV teria que ser só Netflix

E - E quanto tempo você ficou nessa situação que não tinha Net, Now, só Netflix ?

Uns 3 anos, quase (Joana, 30 anos, *multihoming*)

Para fazer um contraponto a esse comportamento, é interessante analisarmos o caso de Antônia, que já foi assinante do Netflix, mas cancelou sua assinatura. Ela

comentou que o fato de não ter integrado o serviço à sua rotina contribuiu na sua decisão de deixar de assiná-lo.

Antes no meu tempo livre assistia muito mais séries, filmes, isso há anos, antes desse negócio de Netflix. Depois não sei se por conta do trabalho, não tenho muito o hábito de chegar em casa e acompanhar séries, essas coisas (...) Quando tinha alguma coisa que o pessoal falava muito, que me interessava muito eu buscava, mas não tinha... não peguei o hábito de chegar no fim de semana e ver o que tinha na Netflix. (Antônia, 24 anos, *ex-monohoming*)

Como a integração à rotina pareceu ser um aspecto importante no uso de plataformas de Vídeo on Demand, foi debatido com alguns entrevistados se a existência de uma organização temporal (como uma grade diária dos horários de exibição dos programas ou uma grade semanal para lançamento de novos episódios) poderia influenciar a forma como eles utilizam esses serviços. De maneira geral, os entrevistados disseram acreditar que isso até poderia fazer com que eles integrassem o consumo de determinados conteúdos a momentos específicos do seu cotidiano, mas que isso iria contra a flexibilidade proposta por esses serviços – o que é visto pelos consumidores como a principal característica desse tipo de serviço. Bianca, por exemplo, explica que a grade horária diária da TV tradicional faz com que exista em sua rotina um horário para assistir determinados conteúdos, mas que o mesmo não ocorre com a Netflix.

Eu acho que a novela é um hábito porque eu acho que está ali todos dias no meu cotidiano. É acordar, escovar os dentes, tomar café, dormir. E chega o momento que é o horário de ver novela. Mas a Netflix não, ela é flexível ao meu tempo.

E - Mas se a Netflix tivesse algum esquema de grade de horário, você acha que poderia ser diferente ?

Até poderia, mas daí já tira o grande jogo da Netflix, que é essa questão da flexibilidade (Bianca, 26 anos, *monohoming*)

De maneira semelhante, Carolina falou sobre a possibilidade de uma organização semanal para o lançamento de novos episódios. A entrevistada acredita que existem alguns conteúdos que poderiam se beneficiar de um estratégia de lançar um episódio novo por semana, mas que isso iria contra a principal qualidade do serviço

E - Você acha que existe alguma série no Netflix que se fosse nesse esquema semanal daria certo?

Acho que funcionaria essas séries tipo La Casa de Papel, que todo mundo tá assistindo, eu acho que funcionaria também, se fosse assim. As pessoas acompanhariam desse jeito. Mas acho que o legal desse tipo de serviço, dessa plataforma, é justamente você ver a hora que você quer. Então, nesse

caso do Netflix, eu acho que não vale (...) eu acho que o legal é maratonar. Porque meio que Netflix virou meio que um sinônimo assim. Você pensa em Netflix, você pensa em maratona de série (Carolina, 29 anos, *multihoming*)

A análise dos trechos acima nos leva a concluir que uma organização temporal estruturada pode ajudar a integrar a atividade de consumir conteúdos em serviços VoD à rotina do usuário. No entanto, essa iniciativa não foi bem vista pelos entrevistados, por retirar parte de sua autonomia no uso do serviço.

#### 4.3.4 Automaticidade

Um outro ponto que também chamou a atenção foi a questão da automaticidade (Venkatesh et al, 2012). Alguns entrevistados que reportaram assistir muitos conteúdos on demand falaram sobre como isso já se tornou uma ação praticamente automática. Carla, por exemplo, explica que sempre liga sua TV para assistir algum conteúdo quando está se arrumando para ir trabalhar ou quando chega em casa à noite.

Eu entro no quarto e qualquer coisinha que eu vá fazer, tipo arrumar o quarto, eu já ligo a televisão e boto Netflix. Essa televisão no meu quarto não é de canal aberto, é smartv e não tem ponto da Net, então só tem Netflix e Youtube. Eu ligo praticamente o tempo inteiro quando eu fico no quarto. Eu acordo, vou tomar café e se eu estou acompanhando alguma série no momento, eu venho tomar café no meu quarto e já fico vendo, daí às vezes eu vou tomar banho para ir para o trabalho, venho me arrumar, já está com a TV ligada e eu continuo vendo, às vezes eu vejo séries que eu realmente acompanho, às vezes eu boto um Friends da vida só para ficar com barulho e eu não me sentir tão sozinha (...) por exemplo, quando eu chego em casa de noite e quero botar só para dormir, eu já entro no quarto, ligo ela, vou escovar os dentes, botar o pijama (Carla, 26 anos, *monohoming*)

Podemos identificar nessa fala de Carla a manifestação de um comportamento automático. A forma como ela fala de suas ações nos permite traçar um paralelo com a perspectiva de ativação instantânea (Venkatesh et al, 2012). De acordo com os autores, essa perspectiva assume que a performance repetida de um comportamento pode resultar em intenções que são disparadas por objetos ou pistas no ambiente. Carla narra como chegar em casa ou entrar no quarto dispara a atitude de ligar a TV para escolher um conteúdo para assistir.

De forma geral, o que pode-se perceber ao analisar o uso de plataformas de VoD pelos entrevistados sob a luz do modelo UTAUT2 é que os usuários que reportaram comportamentos correspondentes com os construtos do modelo parecem mais dispostos a manter uma relação de longo prazo com a plataforma. Dessa forma,

conclui-se que quando uma plataforma atende aos construtos propostos no modelo, aumenta a propensão de seus usuários seguirem assinando-a no longo prazo.

#### 4.4 MIGRAÇÃO PARA O MULTIHOMING

Como foi possível ver na análise dos resultados, o principal motivador para que consumidores assinem novos serviço de Video on Demand é a **busca por novos conteúdos**. Nas entrevistas, foi possível notar dois casos: consumidores que buscavam um conteúdo específico e consumidores que queriam acesso a uma nova vitrine de conteúdos. Esses diferentes comportamentos não foram entendidos como fatores distintos que podem motivar um único usuário a assinar um novo serviço, mas sim como duas manifestações diferentes de um mesmo fator: a busca por novos conteúdos.

Além disso, foram identificados dois fatores que podem impedir um usuário de assinar novos serviços. São eles o **desconhecimento de serviços concorrentes** e o **download ilegal de conteúdos**. No primeiro caso, um usuário pode ter vontade de assistir novos conteúdos, além daqueles oferecidos por seu serviço de Video on Demand atual, mas não sabe sobre a existência de outros serviços similares. Dessa forma, apesar do consumidor ter a motivação que poderia levá-lo a assinar um novo serviço (isto é, o desejo de assistir a novos conteúdos), ele fica impossibilitado de fazê-lo porque não sabe que existem outros serviços para suprir sua demanda.

O download ilegal pode impedir um usuário de assinar um novo serviço de outra forma. Nesse caso, teríamos um usuário que quer assistir outros conteúdos além daqueles ofertados por seu serviço de VoD atual, mas que consome esses conteúdos de outra forma. Ao invés de assinar um novo serviço para assistir àquele conteúdo, ele recorre a serviços de compartilhamento de arquivos (como o *torrent*, por exemplo) para atender sua necessidade.

Assim, pode-se chegar às seguintes proposições:

**P1: A busca por novos conteúdos é um motivador para o multihoming.**

**P2: O desconhecimento de serviços concorrentes influencia o uso de uma só plataforma (*monohoming*)**

**P3: A utilização de serviços ilegais de conteúdo gratuito concorrentes influencia o uso de uma só plataforma (*monohoming*)**

#### 4.5 A LEALDADE A UMA PLATAFORMA - MONOHOMING

Um comportamento que chamou a atenção durante as entrevistas foi o de usuários que abandonaram um dos serviços de Video on Demand previamente assinados, passando, dessa forma, de um comportamento *multihoming* para um comportamento *monohoming*. O que foi possível notar sobre esse comportamento é que ele é motivado principalmente pela **percepção de valor do usuário**. A definição de valor de Venkatesh et al (2012) é a de um *tradeoff* cognitivo entre os custos monetários necessários para utilizar uma aplicação e os benefícios que ela proporciona. O principal motivo apontado pelos entrevistados para abandonar um serviço de VoD foi que eles não percebiam mais no serviço utilizado um benefício que compensasse o valor monetário cobrado para utilizá-lo.

Foi possível notar, no entanto, que existem fatores que podem influenciar a lealdade um serviço. São eles: a **integração do serviço aos aparelhos utilizados pelo usuário para assistir conteúdos**; a **integração da atividade de assistir conteúdos através do serviço à rotina do usuário**; e a **automaticidade com que usuário utiliza o serviço**. Percebemos que usuários que assinam mais de um serviço utilizam mais aquele que consegue atender a esses fatores. Além disso, quando eles optam por cancelar um dos serviços assinados, optam por aquele que utilizam menos.

Dessa forma, pode-se chegar às seguintes proposições:

**P4: Serviços que provêm condições facilitadoras possuem maior chance de manter seus assinantes.**

**P5: Serviços que conseguem se integrar à rotina do usuário possuem maior chance de manter seus assinantes.**

**P6: Serviços que transformam seu uso em uma ação automática do usuário possuem maior chance de manter seus assinantes**



## 5 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, foi possível ver como diferentes fatores influenciam a forma como os assinantes de plataformas de Video on Demand utilizam tais plataformas. Além dos pontos já abordados pela literatura especializada, foi possível perceber outros aspectos que parecem ter um papel importante na preferência do usuário por uma plataforma específica.

Em relação aos fatores que levam ao *multihoming*, principal objetivo dessa pesquisa, foi possível perceber que os conteúdos exercem um papel dominante. Seja pela busca por conteúdos específicos ou pelo desejo de ser surpreendido por produções diferentes, é isso que motiva o usuário a buscar novos serviços. Nesse sentido, podemos dizer que as empresas do mercado de Video on Demand estão certas em investir na produção e aquisição de novos conteúdos.

É interessante salientarmos, no entanto, os fatores que podem impedir um usuário de assinar um novo serviço. É curioso que em um mercado com 78 plataformas (Business Bureau, 2018) o desconhecimento de outros serviços tenha surgido como um desses fatores. Podemos dizer que isso é um indício de que alguns dos serviços disponíveis não estão divulgando adequadamente suas plataformas. No entanto, apenas pesquisas quantitativas podem confirmar essa hipótese.

Também pode-se debater se esse fator também surgiria em outros mercados. Como já foi dito, o mercado brasileiro de Video on Demand ainda é recente e amplamente dominado pelo Netflix. Em mercados mais amadurecidos, com mais opções de serviços de VoD disponíveis, talvez esse fator não tivesse surgido.

O download ilegal também é um aspecto que pode ser debatido. A prática da pirataria é comum no Brasil (Pinheiro-Machado, 2012), o que pode explicar que esse fator tenha surgido. Por isso, assim como o desconhecimento de serviços similares, esse fator também deve ser analisado em outros mercados, para ver se ele também pode ser observado nesses outros contextos.

A pesquisa também levantou fatores que levam à lealdade a uma plataforma, com o consequente comportamento *monohoming*. O valor é o principal fator que leva um usuário a deixar de assinar um dos seus serviços. Isso indica que a estratégia de oferecer desconto em um período inicial, que é amplamente praticada na indústria, faz sentido para atrair novos usuários. O que pode fazer uma diferença a longo prazo, no entanto, são os fatores que fazem com que um usuário permaneça em um serviço.

Eles mostram que as empresas atuantes no mercado de Video on Demand devem estar atentas não apenas aos conteúdos disponíveis em sua plataforma, mas também à forma como seus usuários estão utilizando-a. Mais especificamente, elas devem buscar se integrar à rotina de seus usuários. Além disso, é importante firmar parcerias estratégicas para garantir uma integração com os diversos aparelhos utilizados para consumir os conteúdos disponibilizados. Tais ações podem fazer com que o ato de utilizar sua plataforma se torne uma ação automática por seus usuários, o que pode garantir uma relação de longo prazo com seus assinantes.

Acreditamos que esse trabalho pode abrir espaço para futuras pesquisas, de abordagens qualitativas e quantitativas. Pesquisas qualitativas podem se debruçar sobre as mesmas questões em outros mercados para ver se os fatores que motivam um usuário a assinar mais de um serviço ou a cancelar algum dos serviços permanecem os mesmos ou se alteram. Pesquisas quantitativas podem testar as proposições feitas aqui.

Além disso, também existem pontos que foram levantados durante algumas entrevistas, os quais não se relacionam diretamente com a análise e os objetivos deste trabalho, mas que podem servir de base para pesquisas futuras. Bruno, por exemplo, reportou que gosta de comprar boxes de suas séries preferidas – mesmo que, na maioria dos casos, ele nunca chegue a rever a série após comprar os DVDs. Pesquisas futuras podem investigar esse comportamento, principalmente nesse momento em que a indústria do DVD parece estar em declínio devido ao avanço do VoD (Bernard, 2018). Um outro ponto que também surgiu em algumas entrevistas e que pode ser melhor aprofundado em pesquisas futuras é se a existência de uma grade de programação pode contribuir para a criação de um hábito em usuários de serviços VoD. Nas entrevistas em que esse ponto foi levantado, houve indícios de que existe essa relação de causalidade, mas apenas um trabalho focado nessa questão poderia confirmar ou negar essa hipótese.

Do ponto de vista gerencial, esse estudo também pode servir para chamar a atenção de gestores atuantes no mercado de Video on Demand para ações estratégicas que podem ser tomadas para atrair novos clientes. Recentemente, muita atenção tem sido dada nesse mercado à questão dos conteúdos disponíveis em uma plataforma. Um relatório da Nielsen (Nielsen, 2016) sobre esse mercado, por exemplo, traz em sua conclusão que “o conteúdo é rei” (Nielsen, 2016, p. 16). De fato, a qualidade e a variedade de conteúdo disponível em uma é um elemento chave para

seu sucesso. No entanto, as empresas nesse mercado não podem concentrar todos seus esforços nisso, negligenciando outras questões também importantes. Neste trabalho, por exemplo, foi possível ver casos de usuários que consideravam abandonar um serviço pela falta de funcionalidades ou de integração com outros aparelhos.

Em suma, com este trabalho procurou-se compreender diferentes aspectos que podem influenciar na decisão de um usuário de assinar um novo serviço de Video on Demand ou de cancelar um dos serviços utilizados. Acreditamos que, com isso, podemos contribuir para o desenvolvimento de pesquisas futuras relacionadas ao tema e para a elaboração de estratégias por empresas atuantes nesse mercado.

## 6 BIBLIOGRAFIA

About Amazon Prime. Amazon.com Help. Disponível em <<https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=201910360>>.

Acesso em 11 de janeiro de 2019

Amazon chega ao Brasil com preço promocional para concorrer com Netflix. A Tarde, 14 de dezembro de 2016. Disponível em <<http://atarde.uol.com.br/digital/noticias/1824023-amazon-chega-ao-brasil-com-preco-promocional-para-concorrer-com-netflix>>. Acesso em 08 de maio de 2018.

Amazon Customers Can Now Instantly Watch Ad-Free Movies and TV Shows on Macs, PCs and Compatible Sony BRAVIA Televisions Starting Today on Amazon Video On Demand. Amazon.com Media Relations, 3 de setembro de 2008. Disponível em <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=NewsArticle&id=1193455>>. Acesso em 16 de abril de 2018.

Amazon.com Launches Amazon Unbox(TM), a Digital Video Download Service with DVD-Quality Picture. Amazon.com Media Relations, 7 de setembro de 2006. Disponível em <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=903244>>. Acesso em 16 de abril de 2018.

BERNARD, Zoe. Streaming services are killing off the DVD and Blu-ray industry. Business Insider, 12 de janeiro de 2018. Disponível em <<https://www.businessinsider.com/more-money-on-streaming-services-than-dvd-blu-ray-charts-2018-1>>. Acesso em 17 de janeiro de 2019.

BRENTANO, Laura. Netflix chega ao Brasil por R\$ 15 ao mês. G1, 05 de setembro de 2011. Disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/09/netflix-chega-ao-brasil-por-r-15-por-mes.html>>. Acesso em 08 de maio de 2018

CHIMENTI, Paula; NOGUEIRA, Antônio Roberto; MAZZON, José Afonso; RODRIGUES, Marco Aurélio. Electronic Media Use: Towards an Integrative Model. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2013. 21 p.

CRESWELL, John. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage, 2014. 343 p.

Crunchyroll CEO: Making Online Anime Pay. ICv2, 15 de dezembro de 2008. Disponível em <<https://icv2.com/articles/comics/view/13922/crunchyroll-ceo-making-online-anime-pay>>. Acesso em 05 de junho de 2018.

Crunchyroll Goes Legit. ICv2, 18 de novembro de 2008. Disponível em <<https://icv2.com/articles/comics/view/13770/crunchyroll-goes-legit>>. Acesso em 05 de junho de 2018.

EISENMANN, Thomas R. Platform-Mediated Networks: Definitions and Core Concepts. Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, Estados Unidos, 2007. 34 p.

EISENMANN, Thomas R. Winner-Take-All in Networked Markets. Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, Estados Unidos, 2007. 15 p.

ELDON, Eric. Sony's Grouper becomes Crackle, a "pathway to Hollywood". Venture Beat, 16 de julho de 2007. Disponível em <<https://venturebeat.com/2007/07/16/sonys-grouper-becomes-crackle-a-pathway-to-hollywood/>>. Acesso em 04 de junho de 2018.

EVANS, Mark. When did video on demand start? MSA Focus, 2017. Disponível em <<http://www.msafocus.com/news/video-demand-start/>>. Acesso em 03 de abril de 2018

FELDMAN, Dana. Netflix Remains Ahead Of Amazon And Hulu With 128M Viewers Expected This Year. Forbes, 13 de abril de 2017. Disponível em <<https://www.forbes.com/sites/danafeldman/2017/04/13/netflix-remains-ahead-of-amazon-and-hulu-with-128m-viewers-expected-this-year/#1c038e2d216c>>. Acesso em 18 de abril de 2018.

FELSER, Josh. The True Story of Grouper, a.k.a. Crackle. Recode, 09 de janeiro de 2015. Disponível em <<https://www.recode.net/2015/1/9/11557604/the-true-story-of-grouper-a-k-a-crackle>>. Acesso em 04 de junho de 2018.

FIGUEIRÓ, Belisa. Os Entraves do Vod no Brasil. Revista de Cinema, 02/05/2018. Disponível em <<http://revistadecinema.com.br/2018/05/os-entraves-do-vod-no-brasil/>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

FLANAGAN, Thomas. Crackle SVoD transformation paying off in LatAm – is the US next?. Rethink Research, 22 de março de 2018. Disponível em <<https://rethinkresearch.biz/articles/crackle-svod-transformation-paying-off-in-latam-is-the-us-next/>>. Acesso em 04 de junho de 2018.

FRANK, Allegra. Crunchyroll video quality takes major dip, leaving users furious. Polygon, 15 de março de 2017. Disponível em <<https://www.polygon.com/2017/3/15/14926414/crunchyroll-video-quality-drop>>. Acesso em 04 de maio de 2018

Globo Play: a programação da Globo ao vivo ao alcance de um 'play'; saiba. Rede Globo, 26 de outubro de 2015. Disponível em <<http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2015/10/globo-play-programacao-da-globo-ao-vivo-ao-alcance-de-um-play-saiba.html>>. Acesso em 05 de junho de 2018.

GUERRASIO, Jason. Studios are making billion-dollar deals with Netflix, but they have almost no idea how their shows are performing. Business Insider, 03 de dezembro de 2015. Disponível em <<http://www.businessinsider.com/netflix-streaming-giants-deals-with-studios-2015-12>>. Acesso em 11 de maio de 2018.

HAGIU, Andrei. Strategic Decisions for Multisided Platforms. Sloan Management Review, Cambridge, Estados Unidos, v. 55, no. 2, p. 71–80, jan. 2014.

HAX, Arnaldo; WILDE II, Dean. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. Sloan Management Review, Cambridge, Estados Unidos, v. 40, no. 2, p. 11–28, jan. 1999.

HIGA, Paulo. Amazon lança Prime Video no Brasil por US\$ 2,99 ao mês. Tecnoblog, 14 de dezembro de 2016. Disponível em <<https://tecnoblog.net/204835/amazon-prime-video-brasil/>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

How Crackle Moved from OTT to SVOD. Todo TV News, 24 de abril de 2017. Disponível em <<http://www.todotvnews.com/news/How-Crackle-Moved-from-OTT-to-SVOD.html>>. Acesso em 04 de junho de 2018.

How Netflix Pays For Movie and TV Show Licensing. Investopedia, 2017. Disponível em <<https://www.investopedia.com/articles/investing/062515/how-netflix-pays-movie-and-tv-show-licensing.asp>>. Acesso em 27 de abril de 2018.

Hulu grows to over 17 million subscribers in 2017, emerges as a powerful pay TV alternative combining live television with the largest SVOD TV library in the US. Hulu, 09 de janeiro de 2018. Disponível em <<https://www.hulu.com/press/hulu-grows-to-over-17-million-subscribers-in-2017-emerges-as-powerful-pay-tv-alternative-combining-live-television-with-the-largest-svod-tv-library-in-the-u-s/>>. Acesso em 18 de abril de 2018.

Hulu.com Opens to Public, Offers Free Streams of Hit TV Shows, Movies and Clips from More Than 50 Providers Including FOX, NBC Universal, Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc. and Sony Pictures Television. Business Wire, 12 de março de 2008. Disponível em <<https://www.businesswire.com/news/home/20080312005454/en/Hulu.com-Opens-Public-Offers-Free-Streams-Hit>>. Acesso em 16 de abril de 2018

Introducing YouTube Premium. Official Youtube Blog, 16 de maio de 2018. Disponível em <<https://youtube.googleblog.com/2018/05/introducing-youtube-premium.html>>. Acesso em 29 de maio de 2018.

JIMENEZ, Keila. Vídeo on demand cresce em ritmo acelerado no Brasil, diz estudo. R7, 20 de abril de 2018. Disponível em <<https://diversao.r7.com/prisma/keila-jimenez/video-on-demand-cresce-em-ritmo-acelerado-no-brasil-diz-estudo-20042018>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

KASTRENAKES, Jacob. Disney to end Netflix deal and launch its own streaming service. The Verge, 08 de agosto de 2017. Disponível em <<https://www.theverge.com/2017/8/8/16115254/disney-launching-streaming-service-ending-netflix-deal>>. Acesso em 16 de abril de 2018.

KLOTZEL, André. Regras para o streaming podem garantir fôlego da produção independente. Folha de São Paulo, 28/10/2018. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2018/10/regras-para-o-streaming-podem-garantir-folego-da-producao-independente.shtml>>. Acesso em 11/01/2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Marketing Management (15ª edição). Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2016. 816 p.

LAMBERT, Peter. FCC oks Bell's video dial tone trial. Multichannel News, 29 de março de 1993, p. 49. Academic OneFile. Disponível em <<http://link.galegroup.com/Fapps/doc/A13809627/AONE%3Fu%3Dcapes%26sid%3DAONE%26xid%3D2e1596a2>>. Acesso em 02 de abril de 2018.

LANDSMAN, Vardit; STREMERSCHE, Stefan. Multihoming in Two-Sided Markets: An Empirical Inquiry in the Video Game Console Industry. Journal of Marketing, Chicago, Estados Unidos, v. 75, p. 39–54, nov. 2011.

Largest Anime Streaming Service Crunchyroll Surpasses One Million Paid Subscribers. Crunchyroll Press Release, 09 de fevereiro de 2017. Disponível em <<http://www.crunchyroll.com/anime-press-release/2017/02/09-1/largest-anime-streaming-service-crunchyroll-surpasses-one-million-paid-subscribers>>. Acesso em 05 de junho de 2018.

LEE, Robin. Competing Platforms. Journal of Economics & Management Strategy, Hoboken, Estados Unidos, v. 23, no. 3, p. 507–526, jul. 2014.

LEVIN, Gary. It's not TV, it's HBO — on your computer. USA Today, 20 de janeiro de 2008. Disponível em <[https://usatoday30.usatoday.com/life/television/news/2008-01-20-HBO-broadband\\_N.htm](https://usatoday30.usatoday.com/life/television/news/2008-01-20-HBO-broadband_N.htm)>. Acesso em 16 de abril de 2018.

LEVIN, Teresa. VOD chega a US\$ 352 milhões no Brasil. Meio & Mensagem, 07 de outubro de 2016. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/10/07/vod-tem-receita-de-us-3523-milhoes-no-brasil.html>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

MAZETTO, Luiz. HBO Go agora está disponível no Brasil sem precisar de TV a cabo. IDG Now, 30 de novembro de 2017. Disponível em <<http://idgnow.com.br/internet/2017/11/30/hbo-go-agora-esta-disponivel-no-brasil-sem-precisar-de-tv-a-cabo/>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

Mercado de TV Paga e Multiplataformas 2018. Business Bureau, 2018. Disponível em <<https://bb.vision/wp-content/uploads/2018/08/Mapa-Mercado-de-TV-Paga-e-Multiplataformas-2018-PORTUGU%C3%89S.pdf>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDANA, Johnny. Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3ª edição). Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage, 2013, 408 p.

Number of HBO Now subscribers from December 2015 to February 2018 (in millions). Statista, 2018. Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/539290/hbo-now-subscribers/>>. Acesso em 18 de abril de 2018.

OLIVA-ABARCA, Jesús Eduardo. El fenómeno abridged: el anime parodiado por sus fans. Jangwa Pana, Santa Marta, Colômbia, v. 17, no. 1, p. 87 - 99, jan. 2018



PATEL, Sahil. Neither Hulu nor Netflix nor Spotify, YouTube Red is having an identity crisis. Digiday, 14 de fevereiro de 2018. Disponível em <<https://digiday.com/media/neither-hulu-netflix-spotify-youtube-red-identity-crisis/>>. Acesso em 29 de maio de 2018.

PINHEIRO-MACHADO, Rosana. Copied goods and the informal economy in Brazil and China: outlining a comparison of development models. Vibrant, Virtual Braz. Anthr., Brasília, v. 9, n. 1, p. 333-359, jun. 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-43412012000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-43412012000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 de fevereiro de 2019

POPPER, Ben. Red Dawn: An inside look at YouTube's new ad-free subscription service. The Verge, 21 de outubro de 2015. Disponível em <<https://www.theverge.com/2015/10/21/9566973/youtube-red-ad-free-offline-paid-subscription-service>>. Acesso em 29 de maio de 2018.

PULMAN, Simon. Negotiating Digital Distribution Agreements. Cowan, Debaets, Abraham & Sheppard LLP, 02 de junho de 2014. Disponível em <<http://cdas.com/digitaldistribution/>>. Acesso em 07 de maio de 2018.

Q4 17 Letter to shareholders. Netflix, 22 de janeiro de 2018. Disponível em <<https://ir.netflix.com/static-files/0c060a3f-d903-4eb9-bde6-bf3e58761712>>. Acesso em 18 de abril de 2018.

RAY, Tiernan. Surprise! Netflix, Amazon Original Programming Beats Plain Old TV. Barron's, 07 de maio de 2018. Disponível em <<https://www.barrons.com/articles/surprise-netflix-amazon-original-programming-beats-plain-old-tv-1525719338>>. Acesso em 11 de janeiro de 2019.

RAYBURN, Dan. Stream This!: Netflix's Streaming Costs. Streaming Media, 2009. Disponível em <<http://www.streamingmedia.com/Articles/Editorial/Featured-Articles/Stream-This!-Netflixs-Streaming-Costs-65503.aspx>>. Acesso em 07 de maio de 2018.

RODRIGUES, Marco Aurélio; CHIMENTI, Paula; NOGUEIRA, Antônio Roberto. The convergence challenge: an analysis of the ecosystem of open-signal TV in Brazil. Revista de Administração, São Paulo, v. 46, no. 1, jan./fev./mar. 2011

RODRIGUEZ, Ashley. Ten years ago, Netflix launched streaming video and changed the way we watch everything. Quartz, 2017. Disponível em <<https://qz.com/887010/netflix-nflx-launched-streaming-video-10-years-ago-and-changed-the-way-we-watch-everything/>>. Acesso em 03 de abril de 2018

SÁ, Nelson de. Globo Play tem 3,6% dos assinantes de streaming por celular no país. Folha de São Paulo, 20 de junho de 2017. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2017/06/1894414-globo-play-nao-passa-de-36-entre-assinantes-de-streaming-por-celular.shtml>>. Acesso em 05 de junho de 2018.



SCHILLING, Melissa. Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods. *European Management Journal*, Inglaterra, v. 17, no. 3, p. 265–274, jun. 1999.

SCHILLING, Melissa. Technology Success And Failure In Winner-take-all Markets: The Impact Of Learning Orientation, Timing, And Network Externalities. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Estados Unidos, v. 45, no. 2, p. 387–398, abr. 2002.

SCULLY, Sean. From videotape to video servers, technology drives PPV. *Broadcasting & Cable*, New York, Estados Unidos, p. 66–85, nov. 1993.

SILVA, Luana. Panorama do VoD no Brasil: Perspectivas do VoD no Brasil e no mundo. In: PANORAMA DO VOD NO BRASIL, São Paulo, 23 de janeiro de 2018. Disponível em <https://www.ancine.gov.br/sites/default/files/apresentacoes/VoD%20Luana%20Estrutura%20de%20Mercado%20-%20apresenta%C3%A7%C3%A3o%20SP.pdf>. Acesso em 10 de janeiro de 2019

SPANGLER, Todd. YouTube Red Unveiled: Ad-Free Streaming Service Priced Same as Netflix. *Variety*, 21 de outubro de 2015. Disponível em <https://variety.com/2015/digital/news/youtube-red-launches-ad-free-svod-netflix-1201623219/>. Acesso em 29 de maio de 2018.

SPRADLEY, James. *The ethnographic interview*. New York, Estados Unidos: Holt, Rinehart and Winston, 1979. 247 p.

TIWANA, Amrit. *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Waltham, Estados Unidos: Morgan Kaufmann, 2014. 302 p.

VENKATESH, Viswanath; Thong, James; Xu, Xin. Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Management Information Systems Quarterly*, Minneapolis, Estados Unidos, v. 36, p. 157-178, mar. 2012.

VENTURA, Felipe. Crackle deixa de ser gratuito e oferece streaming de séries da Sony e AXN. *Gizmodo Brazil*, 15 de dezembro de 2016. Disponível em <https://gizmodo.uol.com.br/crackle-deixa-de-ser-gratuito/>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

VENTURA, Felipe. YouTube Music Premium e YouTube Premium removem anúncios a partir de R\$ 16,90 mensais. *Tecnoblog*, 25 de setembro de 2018. Disponível em <https://tecnoblog.net/260941/youtube-music-premium-brasil/>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

Video-on-demand. *Encyclopædia Britannica*, 02 de maio de 2016. Disponível em <https://www.britannica.com/technology/video-on-demand>. Acesso em 02 de abril de 2018.

Video on Demand - How worldwide viewing habits are changing in the evolving media landscape. Nielsen, março de 2016. Disponível em <<http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Nielsen-global-video-on-demand.pdf>>. Acesso em 13 de abril de 2018.

Video on Demand Market - By Business Model (TVOD, SVOD, AVOD), Content (Pay TV VOD, OTT, IPTV), Application (Entertainment, Education and Training, Online Commerce, Digital Libraries), Industry, Geography, Trends, Forecast (2017 - 2022). Mordor Intelligence, dezembro de 2017. Disponível em <<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/video-on-demand-market>>. Acesso em 11 de abril de 2018

Video Streaming (SVoD) statistics. Statista, 2018. Disponível em <<https://www.statista.com/outlook/206/100/video-streaming--svod-/worldwide#>>. Acesso em 16 de abril de 2018.

WAYNE, Michael L. Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals. *Media, Culture & Society*, Thousand Oaks, Estados Unidos, v. 40, no. 5, p. 725–741, jul. 2018

WELCH, Chris. HBO Now coming in April for \$14.99 per month, Apple TV price cut to \$69. *The Verge*, 09 de março de 2015. Disponível em <<https://www.theverge.com/2015/3/9/8175619/hbo-now-announced>>. Acesso em 16 de abril de 2018.

ZAMBELLI, Alex. A history of media streaming and the future of connected TV. *The Guardian*, 2013. Disponível em <<https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/mar/01/history-streaming-future-connected-tv>>. Acesso em 02 de abril de 2018.