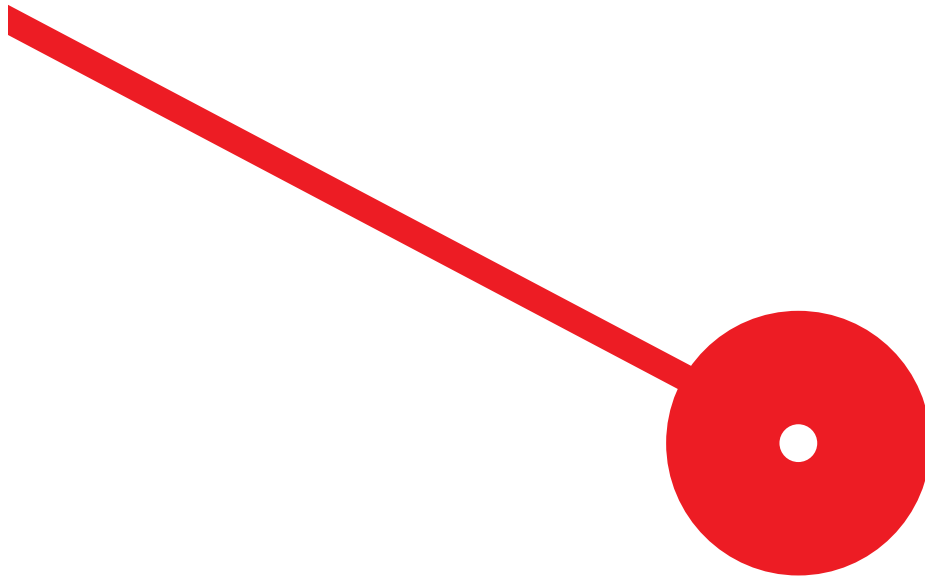




Novos Modelos de Negócio no Setor do Entretenimento Audiovisual: O Caso da Netflix

Maria Isabel Guerra Silva Lopes

12/2020



Novos Modelos de Negócio no Setor do Entretenimento Audiovisual: O Caso da Netflix

Maria Isabel Guerra Silva Lopes

**Dissertação de Mestrado
Apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de
Professor Doutor Marco Lamas**

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios, sendo que não posso deixar de agradecer às pessoas que me acompanharam neste percurso, e que me ajudaram a concluir esta etapa.

Um agradecimento muito especial ao Professor Marco Lamas, pela excelente orientação, pela disponibilidade e flexibilidade demonstrada durante a realização do trabalho e pela aprendizagem que me proporcionou.

Aos meus familiares e amigos mais próximos, que me apoiaram em todos os momentos, pela compreensão, amizade, e auxílio na superação dos obstáculos que foram surgindo ao longo destes anos.

A todos os que fizeram parte do meu percurso académico de alguma forma, por terem contribuído para a minha aprendizagem e crescimento, essenciais para o meu futuro como profissional.

Resumo:

O presente trabalho teve como objetivo determinar o impacto dos novos modelos de negócio que têm surgido nos últimos anos no setor do entretenimento audiovisual nos hábitos de consumo da população. A importância da abordagem deste tema deriva das oportunidades que os avanços da tecnologia, nomeadamente a *Internet*, proporcionaram às empresas do setor.

Neste sentido, várias organizações têm desenvolvido modelos de negócio adaptados ao panorama digital. Merecem especial destaque os serviços de *Subscription Video-On-Demand* que, ao proporcionarem flexibilidade no consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual, surgiram para dar resposta a uma sociedade cada vez ativa.

No que diz respeito à internacionalização, nos últimos anos cada vez mais empresas têm optado por obter vantagem competitiva ao introduzirem os seus negócios noutros países, tendo-se verificado uma expansão internacional cada vez acelerada por parte dos novos *players* do mercado.

Para concretizar a investigação, foi elaborado um estudo de caso da Netflix, a primeira empresa em todo o mundo a introduzir no mercado o serviço de *SVOD*. O estudo de caso envolveu uma metodologia de investigação mista, tendo sido utilizados métodos quantitativos e qualitativos para o efeito.

Os resultados do estudo revelaram a preferência da população pela Netflix como plataforma de *SVOD*, e a alteração dos seus hábitos de consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual como consequência da introdução destes serviços no mercado.

Palavras chave: modelos de negócio, audiovisual, internacionalização, subscription video-on-demand

Abstract:

The present study aims to determine the influence of new business models, that have emerged in recent years in the audiovisual entertainment sector, on the consumption patterns of the population. The importance of addressing this subject comes from the opportunities that advances in technology, namely the Internet, have provided to companies in the sector.

In light of this, several organizations have developed business models adapted to the digital landscape. The Subscription Video-On-Demand services deserve special mention in this aspect, since they appeared to respond to an increasingly active society, by providing flexibility on the consumption of audiovisual content.

Regarding internationalization, in recent years several companies have chosen to obtain a competitive advantage by introducing their business in other countries, and was also found evidence of new market players with an increasingly accelerated international expansion.

To carry through this research, was elaborated a case study of Netflix, the first company in the world introducing the SVOD service on the market. This case study involved a mixed investigation methodology, using quantitative and qualitative methods for this purpose.

The results of the study revealed the population's preference for Netflix as an SVOD platform, and were also verified changes on their consumption patterns of audiovisual entertainment content as a result of the introduction of these services on the market.

Key words: business models, audiovisual, internationalization, subscription video-on-demand

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1.1 Meios de Consumo de Entretenimento Audiovisual	5
1.1.1 História e Conceito	5
1.1.2 Plataformas de Subscription Video On Demand.....	9
1.2 Modelos de Negócio	13
1.2.1 Conceito.....	13
1.2.2 Novos Modelos de Negócio	15
1.2.2.1 Business Model Canvas.....	31
1.3 Internacionalização.....	35
Capítulo II – Netflix: Estudo de Caso.....	43
2.1 Metodologia, Objetivos e Hipóteses.....	44
2.1.1 Análise de conteúdo.....	46
2.1.2 Questionário.....	47
2.1.2.1 Seleção da amostra	49
2.1.2.2 Caracterização do questionário.....	50
2.2 Netflix: caracterização	52
2.2.1 Subscrição de Aluguer de DVDs por correio	52
2.2.2 Subscription Video-On-Demand	55
2.2.2.1 Produção de Conteúdo Original	58
2.2.3 A Internacionalização	59
2.2.4 Business Model Canvas.....	64
2.3 Apresentação de Resultados	66
2.3.1 Análise de Conteúdo.....	66
2.3.1.1 Plataforma da Netflix.....	66
2.3.1.2 Plataforma da Amazon Prime Video	68
2.3.1.3 Plataforma da Disney+	70
2.3.1.4 Plataforma da HBO Portugal.....	71
2.3.2 Questionário.....	73
2.3.2.1 Resultados do questionário.....	73
2.4 Discussão de Resultados.....	85
2.4.1 Análise de conteúdo.....	85

2.4.2	Questionário.....	90
Conclusão	96
Referências bibliográficas	102
Apêndices		112
Apêndice I – [Esquema do questionário aplicado para o estudo].....		113
Apêndice II – [Perguntas e respostas ao questionário aplicado]		119
Anexos		132
Anexo I - [Quota de mercado das plataformas de SVOD em Portugal – Q1 a Q3 de 2020].....		133
Anexo II – [Plataforma On-Line e Aplicação Móvel da Netflix].....		134
Anexo III – [Plataforma On-Line e Aplicação Móvel da Amazon Prime Video]....		139
Anexo IV – [Plataforma On-Line e Aplicação Móvel da Disney+].....		144
Anexo V – [Plataforma On-Line e Aplicação Móvel da HBO Portugal].....		148

Índice de Figuras

Figura 1 - Os sete traços da geração Millennial	8
Figura 2 - Relação entre as práticas e dimensões geradas no processo de integração do design-thinking na estratégia.	27
Figura 3 - Business Model Canvas representado em três blocos.	35
Figura 4 - O Mecanismo Básico de Internacionalização - Aspectos de Estado e Mudança.	38
Figura 5 - Business Model Canvas para a Netflix (Subscrição de Aluguer de DVDs por correio).....	65
Figura 6 - Business Model Canvas para a Netflix (Subscription Video-On-Demand) ..	65
Figura 7 - Questionário (Gráfico 1).....	74
Figura 8 - Questionário (Gráfico 2).....	74
Figura 9 - Questionário (Gráfico 3).....	75
Figura 10 - Questionário (Gráfico 4).....	75
Figura 11 - Questionário (Gráfico 5).....	76
Figura 12 - Questionário (Gráfico 6).....	76
Figura 13 - Questionário (Gráfico 7).....	77
Figura 14 - Questionário (Gráfico 8).....	78
Figura 15 - Questionário (Gráfico 9).....	78
Figura 16 - Questionário (Gráfico 10).....	79
Figura 17 - Questionário (Gráfico 11).....	79
Figura 18 - Questionário (Gráfico 12).....	80
Figura 19 - Questionário (Gráfico 13).....	81
Figura 20 - Questionário (Gráfico 14).....	81
Figura 21 - Questionário (Gráfico 15).....	82
Figura 22 - Questionário (Gráfico 16).....	82
Figura 23 - Questionário (Gráfico 17).....	83
Figura 24 - Questionário (Gráfico 18).....	83
Figura 25 - Questionário (Gráfico 19).....	84
Figura 26 - Questionário (Gráfico 20).....	84
Figura 27 - Questionário (Gráfico 21).....	85
Figura 28 - Questionário (Gráfico 22).....	85

Índice de Tabelas

Tabela 1 - As Perspetivas do Design Thinking e a Relação com a Gestão Estratégica.	25
Tabela 2 - Características das plataformas analisadas.....	86
Tabela 3 - Relação entre a idade e o respetivo alcance da Netflix	91
Tabela 4 - Relação entre o género e o respetivo alcance da Netflix.....	91
Tabela 5 - Relação entre a situação profissional e o respetivo alcance da Netflix.....	92
Tabela 6 - Grau de satisfação com o serviço da Netflix	94

Lista de abreviaturas

BG – Born Global

MNE – Multinational Enterprise

SVOD – Subscription Video-On-Demand

O presente estudo, denominado “Novos Modelos de Negócio no Setor do Entretenimento Audiovisual: O Caso de Netflix”, foi realizado com o intuito de averiguar o impacto das Plataformas de *Subscription-On-Demand* na indústria audiovisual, através de um estudo de caso da Netflix que pretende determinar as características diferenciadoras do seu modelo de negócio, que contribuíram para o seu sucesso internacional e consequente alteração dos hábitos de consumo de conteúdos de entretenimento audiovisual da população.

O trabalho está dividido em dois capítulos, sendo que o primeiro corresponde ao enquadramento teórico e o segundo à concretização do estudo de caso.

O enquadramento teórico contempla três temas: meios de consumo de entretenimento audiovisual, modelos de negócio, e internacionalização. Relativamente ao primeiro tema, são abordadas as evoluções verificadas ao longo dos anos no que diz respeito ao consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual, e dado especial destaque às plataformas de *Subscription Video-On-Demand*, que integram serviços baseados na *Internet* que oferecem portfólios diversificados de conteúdos como filmes, séries televisivas e documentários aos seus utilizadores, e permitem que o mesmo usufrua dos mesmos em qualquer altura, através de múltiplos dispositivos. No que diz respeito ao segundo tema, o subcapítulo em questão introduz o conceito de modelo de negócio e as novas concepções do mesmo que têm surgido nos últimos anos, nomeadamente através da introdução das abordagens de *lean start-up* e *design-thinking*, salientando igualmente o *business model canvas* como principal ferramenta utilizada na atualidade para a concretização de um modelo de negócio. Por último, irá ser clarificado o conceito de internacionalização, a evolução do mesmo ao longo do tempo, dando ênfase às empresas *born global* cujo processo de internacionalização se distingue do das empresas com abordagens convencionais.

O segundo capítulo, que corresponde à concretização do estudo de caso da Netflix, está dividido em quatro partes:

- Metodologia, objetivos e hipóteses - Neste subcapítulo irá primeiramente ser abordada a metodologia do trabalho, referidos os objetivos da investigação em questão e estabelecidas as respetivas hipóteses;
- Netflix: Caracterização – Neste subcapítulo irão ser explorados os vários modelos de negócio que a Netflix teve desde que surgiu no mercado, apresentadas as suas

principais características dos seus serviços, nomeadamente do serviço de *Subscription Video-On-Demand*, e abordado o seu processo de internacionalização;

- Apresentação dos Resultados: Este sub-capítulo corresponde à apresentação dos resultados da metodologia aplicada;
- Discussão de Resultados: Neste sub-capítulo irão ser discutidos os resultados obtidos através dos métodos utilizados para a aplicação do estudo de caso.

Os resultados evidenciam uma clara presença dos serviços de *Subscription Video-On-Demand* nos hábitos de consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual da população, que cada vez mais tende a optar pela *Internet* para usufruir deste tipo de conteúdo, através de plataformas intuitivas que permitem que os utilizadores adaptem o respetivo consumo ao seu estilo de vida. Foi verificada igualmente uma clara preferência pela Netflix para o consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual em plataformas de *SVOD* por parte da população portuguesa. Fruto da investigação do modelo de negócio da Netflix e do seu processo de internacionalização, é possível concluir que o mesmo possui características distintivas que propiciaram a sua liderança da mesmo no setor. Por outro lado, pode concluir-se que os serviços de televisão continuam presentes no dia-a-dia da população portuguesa para o consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual, no entanto com menos expressão, devido à introdução de novas alternativas para essa finalidade.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo irão, em primeiro lugar, ser referidas as evoluções e transformações dos meios utilizados para o consumo de entretenimento audiovisual ao longo do tempo, e irão igualmente ser clarificadas as características distintivas dos serviços de *Subscription Video-On-Demand*, dando especial destaque ao modelo de negócio da Netflix.

De seguida, irá ser esclarecido o conceito de modelo de negócio, a importância do mesmo, e as características dos novos modelos de negócio que têm sido introduzidos nos últimos anos.

Por último, irá ser enquadrado o conceito de internacionalização e como este processo tem sido observado e realizado ao longo dos anos, por organizações de variadas dimensões.

1.1 Meios de Consumo de Entretenimento Audiovisual

1.1.1 História e Conceito

Apesar de o cinema ter nascido na Europa, com os irmãos Auguste e Louis Lumière, a hegemonia do cinema francês manteve-se apenas até 1914, altura que remete à Primeira Guerra Mundial e em que questões económicas, políticas e culturais fizeram com que esta se fosse perdendo. Assim sendo, a indústria cinematográfica dos Estados Unidos da América viu uma oportunidade para se destacar, e os seus representantes fundaram a Motion Picture Patents Corporation (MPPC), que marcou o início da formação do sistema de estúdios de cinema de Hollywood (Ojer & Capapé, 2012; Pardo, 2011).

Podemos referir-nos às principais produtoras cinematográficas do mundo como *majors*, sendo este grupo constituído atualmente por cinco estúdios dos Estados Unidos da América com um modelo de negócio específico (Ojer & Capapé, 2012). Até março de 2019, este grupo era composto pelas companhias Paramount Pictures, Universal Pictures, Warner Brothers Pictures, Walt Disney Pictures, Sony-Columbia Pictures e 20th Century Fox. Em março de 2019, a Walt Disney adquiriu a 20th Century Fox, passando o grupo a ser constituído por cinco estúdios. (Rothaermel, Inamdar, & King, 2020)

Uma das chaves para o sucesso do modelo de negócio das *majors* é a sua estrutura vertical, tendo inicialmente o controlo total sobre a distribuição do conteúdo. Neste modelo de negócio, os estúdios de cinema controlam toda a cadeia de criação de uma obra cinematográfica: a produção, a distribuição e a exibição. Os estúdios cinematográficos geram receita através da distribuição e da exibição do conteúdo que

produzem: com a exibição em salas de cinema, em canais de televisão específicos, com a venda do conteúdo em formato físico (por exemplo, em formato DVD) (Ojer & Capapé, 2012) e, atualmente, com os contratos de licenciamento que celebram com empresas que oferecem serviços de *subscription vídeo-on-demand*. As *majors* atuam a nível mundial e têm diversos acordos com as principais distribuidoras de cada país, criando, desta forma, barreiras à entrada para novos competidores.

O sucesso do modelo de negócio destes prestigiados estúdios norte-americanos deve-se essencialmente:

- À integração vertical das *majors*;
- Ao tamanho do mercado em que operam e ao qual se dirigem;
- Ao aproveitamento de economias de escala e de alcance (Ojer & Capapé, 2012).

A partir do final da segunda década do século XXI, o tradicional controlo das *majors* sobre a distribuição de conteúdo audiovisual como filmes e séries televisivas viu-se alterado. Nas últimas décadas tem-se assistido a uma interferência da tecnologia nos hábitos de consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual da população. A utilização massificada da *Internet* propiciou o desenvolvimento de tecnologias *on-line* com um carácter cada vez mais interativo. A *Internet* proporciona agora uma série de opções que permitem que a população adapte o consumo deste conteúdo ao seu estilo de vida (López, 2013). Tendo em conta a evolução que o setor tem apresentado recentemente, os produtores de conteúdo audiovisual vêm-se obrigados a adaptarem-se a esta nova conjuntura digital, e a adotarem novas soluções que vão de encontro às expectativas e aos novos hábitos de consumo dos consumidores (López, 2013).

Para se integrarem no novo ambiente digital, vários estúdios de produção optaram por criar parcerias com empresas que fornecem serviços de *Subscription Video-On-Demand*. Estes acordos consistem em conceder às empresas o direito de exibir determinado conteúdo na sua plataforma, por um determinado período de tempo acordado, em troca do pagamento de taxas de licenciamento (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

Weinberg et al. (2020) referem que a ascensão das tecnologias digitais, nomeadamente da tecnologia do *streaming*, tiveram um profundo impacto na indústria do entretenimento audiovisual. A introdução destas novas tecnologias resultou numa redução dos custos de

produção e de acesso a conteúdo, o que, conseqüentemente, aumentou o seu consumo (Weinberg, et al., 2020).

Podara, Matsiola, Maniou e Kalliris (2019) mencionam que o modo de consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual de determinado grupo é condicionado pela sua faixa etária, mais concretamente pela geração a que cada indivíduo corresponde. Desta forma, concluem que os *millennials* (também conhecida por Geração Y) e os *post-millennials* (Geração Z) são os grupos que mais utilizam a *Internet* para usufruir deste tipo de conteúdo, visto que, ou viveram a transição para o mundo *on-line*, ou já nasceram num panorama completamente digital (Podara, Matsiola, Maniou, & Kalliris, 2019).

Apesar de não existir um consenso que permita definir concretamente cada geração, há vários autores que ao longo dos anos foram propondo e atualizando as suas definições. Segundo a teoria geracional de Howe e Strauss (1992), denominam-se *millennials* as pessoas que nasceram entre os anos 1982 e 2004 (Howe & Strauss, 1992). Por outro lado, Rainer e Rainer (2011) referem, no seu livro sobre a geração em questão, que esta consiste no grupo de jovens que nasceram entre 1980 e 2000 (Rainer & Rainer, 2011). Um estudo realizado pela McKinsey&Company refere-se ainda aos *millennials* como indivíduos nascidos entre os anos 1980 e 1994 (Francis & Hoefel, 2018), e o Pew Research Central situa a data de nascimento deste grupo entre os anos 1981 e 1996 (Dimock, 2019).

Para Strauss e Howe (2000), a geração dos *millennials*, caracteriza-se por ser constituída por indivíduos otimistas e socialmente comprometidos. Segundo os mesmos, esta geração rege-se por “padrões mais elevados” do que as gerações anteriores. Os mesmos referem ainda que esta geração caracteriza-se por condenar a violência, apresenta uma “mente mais aberta”, assim como tolera e defende a aceitação das diferenças individuais (Strauss & Howe, 2000). Os autores referem sete traços que definem a geração *millennial* (Howe & Strauss, 2003), sendo eles os representados na Figura 1, abaixo apresentada.

Figura 1 - Os sete traços da geração millennial

1. "Special"	Because since the early 1980s there has been a great concern about youth issues, and the media has been giving a lot of attention for matters relating to the younger generations: Millennials perceive this global concern about them
2. Sheltered	this is the first generation of "baby on board" signs and special "baby car seats"
3. Confident	Millennials believe that they will better off than their parents when they get to the same age
4. Team-Oriented	Millennials display strongly group-driven behaviour and are very prone to participate in group activities
5. Conventional	This is a generation that tends to conform to parental values
6. Pressured	Their live is fully "scheduled" – they have play times, they practice sports, have music lessons, and yet have to answer to lots of mail and instant messaging
7. Achieving	As early as on the first years on high school, kids of this generation have already thought seriously about future degrees, jobs and salaries.

Fonte: Simões & Gouveia (2008)

Quanto à geração imediatamente a seguir, que se estende até 2010 (Francis & Hoefel, 2018), esta é denominada de Geração Z, e os indivíduos pertencentes à mesma são frequentemente designados de *post-millennials* ou *digital-natives* (Podara, Matsiola, Maniou, & Kalliris, 2019). Segundo o estudo de Singh e Dangmei (2016), estes referem que a Geração Z é "tecnologicamente mais sofisticada" e apresenta uma forma mais informal, individual e direta de comunicar. Os autores dão ênfase ao papel das redes sociais na vida dos indivíduos desta geração, que se revela ser fundamental no seu dia-a-dia. Segundo os mesmos, os *post-millennials* tendem ainda a ser mais empreendedores, confiáveis e tolerantes do que a geração anterior, no entanto tendem igualmente a ser mais impacientes, altamente dependentes da tecnologia, e a adquirir transtornos de *deficit* de atenção (Singh & Dangmei, 2016).

Torna-se importante distinguir estas duas gerações, visto que, enquanto os *millennials* foram expostos à introdução do on-line em determinada altura da sua vida e ajustaram-se a este novo paradigma, a geração seguinte nunca conheceu uma realidade sem *Internet* (Podara, Matsiola, Maniou, & Kalliris, 2019). As características da geração *millennial* e da geração Z têm sido relevantes para a reestruturação dos meios e formas através dos quais a indústria audiovisual faz chegar o conteúdo produzido ao público (Podara, Matsiola, Maniou, & Kalliris, 2019).

Tendo em conta esta tendência geracional no consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual, Bury (2017) concluiu que existem diferenças significativas com base na idade no que diz respeito ao consumo de televisão na atualidade. Este autor indica que a maior parte dos indivíduos com menos de 30 anos dão preferência à visualização de conteúdo on-line (Bury, 2017). Por outro lado, Podara, Matsiola, Maniou e Kalliris (2019) referem que os *millennials* revelam a tendência em utilizar a televisão para assistir a determinado conteúdo, como por exemplo jogos desportivos e programas ao vivo. Pelo contrário, os *post-millennials*, geralmente, prescindem da televisão e limitam-se a utilizar conteúdo on-line como meio para satisfazer as suas necessidades.

Derivado da mudança nos hábitos de conteúdos audiovisuais, com o aparecimento das plataformas de *Subscription Video-On-Demand (SVOD)* que é desde 2015 considerado o principal meio de consumo do conteúdo em questão, os espectadores deixaram de dar preferência à televisão no seu dia-a-dia (García-Orta, García-Prieto, & Suárez-Romero, 2019). Estes novos serviços permitem que os consumidores optem por um consumo individualizado, que lhes permite adaptar o modo de consumo deste conteúdo ao seu estilo de vida (Ojer & Capapé, 2012).

1.1.2 Plataformas de Subscription Video-On-Demand

A forma de distribuição de conteúdo de entretenimento audiovisual sofreu transformações significativas nas últimas décadas nomeadamente devido à entrada de novos intermediários na indústria, com modelos de negócio diferenciados (Sood & Urgellés, 2015). Esta rutura do modelo tradicional de distribuição deveu-se especialmente à *Internet*, que abriu portas à distribuição online de conteúdos focada na satisfação das atuais necessidades do consumidor (Izquierdo-Castillo, 2015).

Nos últimos anos, os serviços de *streaming* para consumo de música e conteúdo audiovisual têm registado uma adoção em grande escala. Estes serviços lideram em termos de conveniência, oferecendo controlo e uma vasta biblioteca de conteúdo ao consumidor (Lamkhede & Da, 2019)

As plataformas de SVOD, *Subscription Video-On-Demand*, surgem no início da segunda década do século XXI gerando bastantes mudanças nos canais de distribuição do mercado da indústria audiovisual. Os serviços de SVOD permitem que os seus utilizadores usufruam do conteúdo disponível numa plataforma on-line a qualquer altura. Para ter acesso ao conteúdo é efetuada uma subscrição que pressupõe o pagamento de uma

quantia, geralmente de caráter mensal, sendo que o valor da mesma é atribuído consoante o tipo de subscrição pretendida. (Ellis, Kent, Locke, & Merchant, 2016)

Em 2013, Chuck Tyron afirma num dos seus livros sobre o tema, que têm ocorrido têm ocorrido mudanças no âmbito da distribuição e consumo de media, sendo visível uma *on-demand culture* emergente, que disponibiliza aos espectadores novas formas de acesso imediato a filmes e programas de televisão, mesmo ao introduzir várias restrições potenciais (Tyron, 2013).

Torna-se pertinente referir quais os vários tipos de distribuição de vídeo sob demanda (*VOD – Video On Demand*), de modo a distinguir o modelo de negócio das plataformas *SVOD* das demais plataformas *VOD*. O *VOD* é uma forma de consumo de conteúdo cinematográfico (filmes) e televisivo (séries televisivas) através de portais ou plataformas digitais, sendo que podemos classifica-los consoante o seu modelo de negócio, e dividi-los em 4 categorias (Gavilán, Vaquer, & Drake, 2013) :

- *Free VOD* ou *Advertisement Based Video On Demand* (*AVOD* ou *FVOD*) que se referem a um modelo de negócio baseado na disponibilização gratuita de conteúdo ao espectador, aceitando este a inclusão de publicidade durante a sua experiência;
- *Transational Based Video On Demand*, em que o utilizador pagará um determinado montante para ter acesso a determinado conteúdo durante um período de tempo determinado. Corresponde a um modelo de negócio semelhante ao de aluguer em videoclube;
- *Cloud based electronic sell-through* (*Cloud Based EST*), que permite que o utilizador tenha acesso a determinado conteúdo por um período de tempo ilimitado, assemelhando-se assim a uma compra.
- *Subscription Video-On-Demand*, em que o utilizador ao pagar uma tarifa periodicamente (geralmente mensal) terá acesso a um catálogo de conteúdos (séries televisivas, filmes, documentários) a qualquer hora, em qualquer lugar, tendo a oportunidade de o realizar em múltiplos dispositivos.

Relativamente ao serviço de *Subscription Video-On-Demand*, Suárez-Cousillas, Martínez-Fernández e Sánchez-Amboage (2019) referem algumas das suas características:

- Utilização de *Big Data*: Os serviços de *Subscription Video-On-Demand* têm apresentado modelos de negócio baseados numa contínua análise de dados de utilização dos clientes, nomeadamente para, nas suas plataformas, apresentarem sugestões de conteúdo que correspondam às suas preferências (Suárez-Cousillas, Martínez-Fernández, & Sánchez-Amboage, 2019). No caso da Netflix, foi desenvolvido, e tem sido continuamente atualizado, um algoritmo denominado algoritmo *Cinematch*, que gera recomendações de conteúdos personalizadas para cada utilizador, baseando-se na atividade do mesmo na plataforma e nos conteúdos que já reproduziu ou classificou (Feinberg & Johnson, 2017).
- Fidelização: Ao oferecerem serviços que pressupõe uma subscrição que exige a programação de um pagamento de carácter periódico, a preocupação e investimento destas plataformas centra-se em reter os atuais clientes para que estes continuem a usufruir dos seus serviços. Desta forma, têm sido feitos esforços para melhorar a qualidade de experiência dos utilizadores (Suárez-Cousillas, Martínez-Fernández, & Sánchez-Amboage, 2019). Por outro lado, a oferta de um *free-trial*, que permite que o potencial cliente utilize a plataforma de forma gratuita durante um determinado período de tempo, também tem sido utilizado como uma estratégia para adquirir clientes para os serviços de *Subscription Video-On-Demand*, nomeadamente por parte da Netflix, que desde o início disponibilizou esta opção ao público. Esta estratégia tem sido preferida pelas empresas do setor, ao invés do investimento no reconhecimento e publicidade da marca (Feinberg & Johnson, 2017).
- Produção de conteúdo original: Tem-se observado a aposta das empresas que disponibilizam serviços de *SVOD* em produzir conteúdo exclusivo. Desta forma, passam de apenas distribuir o conteúdo, a também produzi-lo. (Suárez-Cousillas, Martínez-Fernández, & Sánchez-Amboage, 2019).

Em 2018, Michael L. Wayne afirmou que nos EUA houve um decréscimo de subscrições de televisão por cabo de 69 para 49 milhões de 2000 até à data. Por outro lado, os serviços de *Subscription Video-On-Demand* da Amazon e da Netflix em 2018 apresentavam, em conjunto, mais de 180 milhões de subscritores (Wayne, 2018).

O consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual através de novas plataformas digitais foi influenciado principalmente pelas Tecnologias da Informação e Comunicação, entre elas a Internet. O facto de haver uma grande variedade de conteúdo disponível online, levou à transição do público como uma audiência passiva, que usufrui dos conteúdos que lhe são disponibilizados numa televisão, para um tipo de consumidores exigente com as suas próprias preferências e gostos. Assim sendo, e devido ao carácter ativo da sociedade atual, torna-se cada vez mais pertinente introduzir novas formas de proporcionar aos consumidores alternativas acessíveis, em termos de preço e rapidez de resposta, que lhes permitam usufruir de filmes, séries e conteúdos semelhantes a qualquer hora e em qualquer local (Suárez-Cousillas, Martínez-Fernández, & Sánchez-Amboage, 2019).

McKenzie, Crosby, Cox e Collins (2019) referem que, apesar do cinema e os serviços de televisão continuarem a ser apelativos para o público, os serviços de *SVOD* vieram claramente alterar os hábitos de consumo da população no que diz respeito ao conteúdo de entretenimento audiovisual (McKenzie, Crosby, Cox, & Collins, 2019). É referido igualmente por estes autores que estudos recentes têm encontrado evidências de que o aparecimento deste tipo de serviços tem influenciado o tempo despendido a assistir a conteúdos através de serviços de televisão tradicional (Liebowitz & Zentner, 2016). Tendo em conta a penetração global observada pelas empresas que oferecem planos de *SVOD*, os fornecedores de serviços de televisão paga têm reconsiderado e adaptado os seus modelos de negócio e estratégias de preços, de modo a conseguirem competir ao lado destes novos *players*. Por outro lado, também é referido que a pirataria digital (*download* e *streaming*) tem diminuído desde que foram introduzidas alternativas *SVOD* (McKenzie, Crosby, Cox, & Collins, 2019).

O modelo de *Subscription Video-on-Demand* surgiu com a Netflix que, após ter introduzido no mercado um serviço de subscrição on-line de aluguer de conteúdo por correio, identificou uma ainda maior oportunidade de negócio ao utilizar a *Internet* como forma de distribuição do conteúdo em formato digital (Feinberg & Johnson, 2017).

Em 1997, a Netflix apresentou um modelo de negócio inovador para a época, visto que consistia na subscrição de um serviço que permitia que os clientes recebessem, todos os meses, novos conteúdos em formato DVD por correio. Este serviço pressupunha o pagamento de determinada quantia mensalmente, que atribuía ao subscritor o direito de alugar uma quantidade ilimitada de DVDs. O valor mensal dependia da quantidade de DVDs que o cliente pretendesse receber de cada vez. Este modelo sobrepôs-se ao modelo do videoclube por várias razões: transmitia comodidade, sendo que o utilizador não teria a necessidade de se deslocar para receber os conteúdos; eliminou a necessidade do pagamento de “*late fees*”, ou seja, multas aplicadas aos clientes que não devolvessem ao videoclube os títulos alugados no tempo estabelecido, visto que os subscritores do serviço da Netflix só receberiam os novos conteúdos após terem devolvido os anteriores, e continuavam a pagar o valor mensal da subscrição (Feinberg & Johnson, 2017).

Entre 2007 e 2011, a Netflix introduziu o seu serviço de *Subscription Video-On-Demand*, mantendo o modelo original de subscrição, que pressupõe o pagamento de uma quantia mensal para usufruir do serviço, mas alterando o meio pelo qual o disponibiliza aos seus clientes, criando uma plataforma on-line para o efeito. Após o sucesso da Netflix, outras empresas seguiram o seu exemplo e criaram novos modelos de negócio adaptados ao mundo digital (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

1.2 Modelos de Negócio

1.2.1 Conceito

Estabelecer um modelo de negócio é importante na medida em que vai ajudar o empreendedor a organizar o seu negócio, de modo a entender quem é o seu cliente, qual a sua proposta de valor e como transformará isso em receita. Os modelos de negócio possibilitam que o empreendedor pense efetivamente sobre o seu negócio. (Krakauer, Porto, Oliveira, & Almeida, 2014).

Apesar de não existir um consenso na altura de atribuir uma única definição para o conceito de modelo de negócio, existem vários autores que propõem o seu esclarecimento.

Fielt (2013) refere que o conceito de modelo de negócio é discutido em domínios diferentes, como *e-business*, sistemas de informação, estratégia e gestão, no entanto

verifica-se a ausência de um entendimento universal do mesmo, particularmente como área de investigação (Fielt, 2013).

Desta forma, e tendo em conta as vastas áreas às quais o termo “modelo de negócio” se aplica, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) propõe a seguinte definição:

“A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.”¹ (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, p. 3)

Baseados no estudo em questão e em estudos anteriores (Nenonen & Storbacka, 2010), Storbacka et al. (2012), definem modelos de negócio como:

“Constellations of interrelated design elements, outlining the design principles, resources and capabilities (i.e. design layers) related to markets, offerings, operations, and organization (i.e. design dimensions).”² (Storbacka, Frow, Nenonen, & Payne, 2012, p. 55)

Por outro lado, novamente Osterwalder e Pigneur (2010) propõem uma definição bastante mais prática (Nenonen & Rytönen, 2014). Estes defendem que um modelo de negócio essencialmente descreve a lógica como uma organização cria e obtém valor. Na mesma obra, Osterwalder e Pigneur (2010) referem ainda que o valor que uma empresa cria para um determinado cliente é o cerne de qualquer modelo de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para Magretta (2002) um bom modelo de negócio responde às perguntas tão célebres de Peter Drucker (Drucker, 2011) (Qual é a missão da empresa? Quem é o cliente? O que é que o cliente valoriza), e às perguntas fundamentais de qualquer empreendedor (Como

¹ Tradução livre do autor: “O modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que abrange uma série de objetos, conceitos e o seu relacionamento, tendo como objetivo expressar a lógica do negócio de uma empresa específica. Assim sendo, deverão ser considerados os conceitos e relacionamentos que permitem descrever de forma simplificada a criação de valor para os clientes, como este é atingido e quais as suas consequências financeiras.” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, p. 3)

² Tradução livre do autor: “Constelações de elementos de design inter-relacionados, que descrevem os princípios, recursos e capacidades de design (p.e. camadas de design) relacionadas com mercados, ofertas, operações e com a organização (p.e. dimensões de design)” (Storbacka, Frow, Nenonen, & Payne, 2012, p. 55)

iremos obter lucro neste negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como podemos entregar valor aos clientes a um custo apropriado?) (Magretta, 2002).

O modelo de negócio, tem por missão orientar a atividade da empresa nos domínios de atividade caracterizados pelo crescimento e pela rentabilidade, quanto ao tipo de estratégia de desenvolvimento a adotar, devendo ter em conta a:

- Definição da missão, valores, visão e orientações estratégicas;
- História do empreendedor/projeto empresarial;
- Identificação das soluções, associadas à proposta de valor;
- Objetivos prioritários e constrangimentos;
- As opções estratégicas de base. (AEP, 2017).

É importante igualmente referir que para Steve Blank (Blank, 2013) existe uma diferença de atuação entre uma empresa tradicional e uma *lean start-up*. A primeira rege-se pelo habitual plano de negócios, um documento estático que descreve a dimensão de uma oportunidade, o problema a ser resolvido e a solução que o novo empreendimento fornecerá, sendo o desenvolvimento dos serviços preparado passo a passo segundo um plano definido. A segunda, ao invés de escrever um intrincado plano de negócios, os fundadores resumem as suas hipóteses num modelo de negócio.

1.2.2 Novos Modelos de Negócio

De acordo com o pensamento convencional, para por em prática a sua ideia de negócio o empreendedor deve começar por elaborar um plano de negócio. Este representa um documento estático que descreve o tamanho de uma oportunidade, a necessidade de mercado a ser atendida, e a solução proposta por este novo negócio. Normalmente, inclui uma previsão de cinco anos para receita, lucros e fluxos de caixa (Blank, 2013).

Nas últimas décadas foram apresentadas várias conclusões sobre a essência dos modelos de negócio e como estes devem ser encarados e construídos, de modo a diminuir o risco de uma empresa não obter lucro suficiente e resultados que a sustentem (Blank, 2013).

Steve Blank (2013), após ter observado o desenvolvimento e resultados de várias empresas que adotaram uma postura *standard* ao aplicarem um plano de negócios tradicional, concluiu que os planos de negócio raramente sobrevivem após o primeiro

contacto com os consumidores; elaborar um plano com um prazo de cinco anos é uma incógnita e muitas vezes “uma perda de tempo”. Segundo o autor, as empresas que obtém sucesso são aquelas que vão estudando continuamente os consumidores e o seu comportamento, aceitando as falhas durante um processo de aprendizagem gradual, adaptando as suas ideias iniciais com o conhecimento que vão adquirindo (Blank, 2013).

O modelo de *lean start-up* tem sido abordado por diversos autores contemporâneos e a sua eficácia tem sido comprovada com a implementação do mesmo tanto em *start ups* como em grandes empresas que optaram pela reformulação do seu modelo de negócio através de métodos que por um lado deem ênfase às necessidades do consumidor, e por outro respondam às exigências do mercado (Blank, 2013).

Ries (2011) refere que o conceito de *lean start-up* considera que estas empresas requerem um novo tipo de gestão voltado especificamente para o contexto de extrema incerteza em que atuam. Através desta abordagem, é feita uma aprendizagem de como construir um negócio sustentável através da experimentação frequente, que permite aos empreendedores testarem cada elemento da sua visão. O autor defende ainda que as startups devem adotar um pensamento baseado em “construir-medir-aprender”, ao transformar as suas ideias em produtos, medir o *feedback* dos clientes, e de seguida identificar o que pode ser melhorado ou adotado (Ries, 2011).

A abordagem de *lean start-up* para a elaboração de modelos de negócio pressupõe que, enquanto as empresas tradicionais executam um plano de negócio pré-concebido no início da sua atividade, as empresas que optam pelas metodologias de *lean start-up*, através da experimentação, vão testando hipóteses de modo a alcançarem uma proposta de valor que vá de encontro às necessidades do seu público-alvo. É de salientar ainda que, muitas vezes, tendo em conta as utilidades/propriedades do produto/serviço inicialmente idealizado, os segmentos de clientes selecionados podem igualmente numa fase inicial sofrer alterações no processo de criação do modelo de negócio. Na maior parte dos casos, após processos de investigação como a experimentação de protótipos, ocorre também uma reformulação deste produto/serviço (Blank, 2013).

Uma organização que estrutura o seu modelo de negócio através da lógica de *lean start-up*, descarta a forma de atuação de uma empresa convencional que define um modelo de negócio *à priori* (em que lança um protótipo guiado pela sua própria intuição e intensões

iniciais) e opta por testar hipóteses reunindo o *feedback* inicial e recorrente dos clientes apresentando aos mesmos “produtos mínimos viáveis” (Blank, 2013).

Para Steve Blank (2013), uma empresa que adota as metodologias de *lean start-up* é definida como “(...) a temporary organization designed to search for a repeatable and scalable business model”³ (Blank, 2013, p. 5).

Em vez de criar um plano de negócio complexo, uma *lean start-up* escolhe optar por estruturar um modelo de negócio que corresponde a um diagrama de como a empresa irá criar valor para si e para os seus clientes, o *business model canvas*. Por outro lado, este tipo de metodologia pressupõe uma abordagem “*get out of the building*” em que os seus fundadores optam por recolher a opinião de potenciais *stakeholders* sobre os vários pontos do seu modelo de negócio, e seguidamente reformular a sua ideia inicial de acordo com o *feedback* obtido. Além do mais, uma *lean start-up* defende a que o produto/serviço dever ser desenvolvido iterativa e incrementalmente, evitando o desaproveitamento de tempo e recursos, criando “produtos mínimos viáveis” para serem testados.

De acordo com Steve Blank (2013), a abordagem de *lean start-up* veio reduzir vários constrangimentos que influenciavam o sucesso e implementação de uma *start-up*. As metodologias *lean start-up* permitem que o produto/serviço final seja algo que os clientes realmente desejam, e que este seja desenvolvido com mais rapidez, a um custo mais baixo, e de uma forma menos arriscada. Por outro lado, as empresas começaram a ter um maior acesso a financiamento, e houve uma descentralização do mesmo. Apareceram por todo o mundo empresas que incentivam o desenvolvimento de *start-ups*, oferecendo financiamento e serviços de consultoria a projetos que apresentam ideias inovadoras e que consideram ter potencial.

Relacionada com o conceito de *lean start-up*, é importante mencionar a abordagem de *design thinking*. Esta metodologia pressupõe que as atividades realizadas no processo de desenvolvimento de uma ideia devem ser “centradas no ser humano”. Tim Brown (2008), refere que “(...) innovation is powered by a thorough understanding, through direct observation, of what people want and need in their lives and what they like or dislike (...)”⁴ (Brown, 2008, p. 1)

³ Tradução livre do autor: “(...) uma organização temporária projetada para procurar um modelo de negócio repetível e escalável.” (Blank, 2013, p. 5).

⁴ Tradução livre do autor: “(...) a inovação é incentivada pela compreensão através da observação direta do que as pessoas querem e precisam nas suas vidas, do que gostam ou não (...)” (Brown, 2008, p. 1)

A metodologia de *design thinking* defende que os líderes devem olhar para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva. De acordo com esta disciplina, deverá haver uma conciliação entre a sensibilidade de um *designer* e os seus métodos, com o que é tecnologicamente exequível e com o que uma estratégia de negócio viável pode converter em valor para os clientes e criar uma oportunidade de mercado. Tim Brown (2008) acrescenta ainda que pensar como um designer vai influenciar o modo como os produtos, serviços, processos e até a estratégia são desenvolvidos.

O sucesso deste tipo de metodologia foi comprovado pela utilização desta abordagem em várias empresas, sendo que ao permitir um melhor entendimento da necessidade, torna-se mais fácil responder às exigências dos públicos-alvo em questão, assim como melhorar a produtividade e satisfação dos colaboradores implicados no processo.

Atualmente, a função de um *designer* no processo de inovação passou de tático para estratégico, na medida em que vai para além de tornar uma ideia já desenvolvida mais atraente para os clientes. Agora, várias empresas recorrem ao *design thinking* para criar ideias que melhor respondam às necessidades e desejos dos consumidores. Esta abordagem veio gerar novas formas de criação de valor. (Brown, 2008).

Tim Brown (2008) refere ainda que os objetivos da inovação foram reformulados. Neste momento, a inovação não se concentra apenas em produtos físicos, mas também em atividades centradas no ser humano nas quais a abordagem de *design thinking* pode fazer uma diferença decisiva: novos tipos de processos, serviços, interações, entretenimento e formas de comunicação e colaboração.

O mesmo autor refere que é possível definir, metaforicamente, o processo de *design thinking* como um “sistema de espaços” em vez de uma série predefinida de etapas. Cada um destes espaços pressupõem um certo tipo de atividades que, em conjunto, formam o “*continuum* da inovação”. Assim sendo, os projetos elaborados através da metodologia de *design thinking* devem passar por três “espaços”. O primeiro é denominado de “inspiração”, e caracteriza-se pelas circunstâncias (problema, oportunidade, ou ambas) que motivam a procura de soluções. O segundo espaço é a “ideação”, e consiste no processo de desenvolvimento e teste de ideias que irão ajudar a encontrar soluções. Por ultimo, a “implementação” equivale à efetivação dessas soluções e implementação das mesmas, traçando um caminho para atingir o mercado-alvo. É importante referir que cada

projeto poderá e deverá passar várias vezes por cada um dos espaços, especialmente pela “inspiração” e “ideação”, à medida que as ideias vão sendo refinadas e reformuladas.

A abordagem de *design thinking*, assim como a de *lean start-up*, atribui um papel bastante importante à criação de protótipos ao longo do projeto, que irão servir de testes até ser encontrada a solução mais adequada. É referido também por Tim Brown (2008) que a criação de protótipos não precisa de ser dispendiosa, e que o tempo, esforço e investimento utilizados devem ser os estritamente necessários para obter um feedback útil e desenvolver a ideia. Desta forma, o objetivo da criação de protótipos não é terminar, mas sim identificar os pontos fortes e fracos da ideia de modo a identificar novas direções que outros protótipos possam adotar.

Liedtka, Salzman e Azer (2018) defendem que “ (...) Design thinking has the potential to revolutionize the way we think about – and practice innovation.”⁵ (Liedtka, Salzman, & Azer, 2018, p. 49)

Os autores referem dois paradigmas associados à inovação, que representam a forma como esta é encarada tradicionalmente, e como é percecionada no paradigma atual às luzes das práticas do *design thinking*. Assim sendo, podemos distinguir Inovação 1.0 de Inovação 2.0 (Liedtka, Salzman, & Azer, 2018).

O conceito de Inovação 1.0 promove uma inovação associada aos líderes e especialistas seniores, não considerando como necessários os contributos das pessoas e processos quotidianos da organização. Neste caso a inovação está diretamente relacionada com os conceitos de estética e de tecnologia.

Por outro lado, a Inovação 2.0 é vista como a “democratização da inovação”. Esta perceção de inovação, associada ao *design thinking*, não rejeita que sejam necessários especialistas em inovação e design, no entanto defende que, se outros indivíduos dentro da organização forem envolvidos, o processo em questão tornar-se-á mais rico e eficiente.

Segundo Liedtka, Salzman e Azer (2018), na transição de Inovação 1.0 para Inovação 2.0 podemos observar várias mudanças:

1. Ao contrário da Inovação 1.0, a Inovação 2.0 considera toda a organização como responsável pela inovação, sendo importante o contributo e participação dos

⁵ Tradução livre do autor: “ (...) O Design Thinking tem o potencial de revolucionar a maneira como pensamos - e praticamos - a inovação” (Liedtka, Salzman, & Azer, 2018, p. 49)

recursos humanos de forma abrangente, de modo a serem consideradas o maior número de ideias e hipóteses para a resolução de problemas. O *design* é visto como um processo de descoberta de soluções, onde é considerada uma ampla variedade de pessoas e indústrias.

“Design tools like prototyping, jobs to be done, journey mapping, and visualization become as much a part of the manager’s toolkit as Excel spreadsheets (...)”⁶ (Liedtka, Salzman, & Azer, 2018, p. 50)

2. A escolha dos indivíduos para a composição das equipas responsáveis pela inovação é, na Inovação 2.0, realizada tendo em conta uma maior diversidade etnográfica, com o intuito de considerar várias perspetivas diferentes. Pelo contrário, na Inovação 1.0 os grupos têm um carácter homogéneo, em que participam especialistas que compartilham a mesma experiência e perspetiva funcional, compartilhando igualmente como consequência os mesmos modelos mentais, o que acelera o processo de tomada de decisões mas diminui a probabilidade de serem encontradas soluções criativas.
3. Existe igualmente uma diferença no tipo de convicção aquando da seleção dos *stakeholders* externos à organização. Na Inovação 1.0 as relações com os mesmos têm um carácter instrumental, enquanto a Inovação 2.0 atribui uma grande importância a fenómenos como a cocriação e a uma participação aberta no processo de inovação. Uma organização que opera na ótica da Inovação 2.0, procura parceiros que, além de apresentarem competências ausentes na organização, tenham respostas e interesses alinhados com os objetivos organizacionais, alcançando assim uma visão partilhada.

Após a análise de dois estudos de caso, os mesmos autores defendem que é importante haver uma reflexão cuidadosa do espaço em questão para serem encontradas soluções viáveis e inovadoras para o problema.

A Inovação 2.0 veio revolucionar a forma de pensar a inovação, onde o foco é desenvolver possibilidades para a resolução do problema que não foram consideradas inicialmente, em vez de aplicar de imediato soluções com base em opções identificáveis. Desta forma,

⁶ Tradução livre do autor: “Ferramentas de design como a prototipagem, trabalhos a serem realizados, o mapeamento da trajetória e a visualização, tornam-se tão importantes no kit de ferramentas de um gestor como uma folha de Excel, (...)” (Liedtka, Salzman, & Azer, 2018, p. 50)

o *design thinking* foca-se na inovação como processo social, e ajuda moldar e influenciar sistemas humanos complexos (Liedtka, Salzman, & Azer, 2018).

Bason e Austin (2019) atribuem um papel bastante importante à liderança e à forma como os líderes gerem o processo de *design thinking*, sendo as suas competências críticas para o sucesso de qualquer projeto. Os autores defendem que, ao aplicar uma metodologia de *design thinking* para a resolução de um determinado problema, os responsáveis pelo projeto devem ter em conta que deverão incentivar os colaboradores a perceberem o mundo pelos olhos dos consumidores de modo a captar a essência das suas experiências.

Da mesma forma, os colaboradores devem ser motivados não a procurar uma solução final o mais rapidamente possível, mas a preocupar-se em encontrar um grande número de opções viáveis para serem consideradas. De facto, este importante requisito para obter soluções criativas pode ser um desafio para colaboradores que estão habituados a ser racionais, objetivos e, por exemplo, a valorizar a redução de custos. O *design thinking* tem igualmente como premissa um certo envolvimento emocional com a situação analisada e com o grupo de indivíduos a quem queremos satisfazer as necessidades, tornando-se algo desconfortável para colaboradores que não estejam familiarizados em estabelecer algum tipo de conexão ou intimidade com o seu público-alvo. O facto de as abordagens de *design thinking* incluírem a prototipagem, este processo gera constantemente resultados negativos que, apesar de serem considerados bastante importantes para perceber o que não resulta, cria desconforto em colaboradores que não estão habituados a lidar com o fracasso (Bason & Austin, 2019).

Tendo em conta as várias hesitações e receios que as técnicas de *design thinking* podem suscitar nos colaboradores, o apoio dos líderes torna-se indispensável para diminuir o nível de insegurança da sua equipa e criar uma perspetiva orientada para a obtenção de resultados através desta nova abordagem. Assim sendo, na sua pesquisa, Bason e Austin (2019) identificaram três categorias de técnicas que a liderança pode adotar para liderar projetos de *design thinking* de sucesso:

- Impulsionar a empatia: Os líderes devem despertar empatia nos colaboradores de modo a que estes questionem a forma como as suas ações afetam os clientes. Tornam-se assim indispensáveis para motivar a sua equipa, e responsáveis por ajudá-la a ultrapassar preconceitos sobre o produto/serviço, de modo a manterem a mente aberta no processo de *design thinking*. Este procedimento aumentará a

probabilidade de encontrar soluções que vão totalmente de encontro às necessidades dos consumidores. Torna-se importante que os responsáveis pelo projeto assumam igualmente o compromisso de apoiar os colaboradores quando estes se depararem com dificuldades processuais, de modo a que estes encarem as descobertas como oportunidades de reformulação e aprimoramento, e não como adversidades que afetarão o seu desempenho. Os líderes devem incentivar uma interação contínua com o público-alvo que possibilite que os colaboradores obtenham um conhecimento profundo das circunstâncias e características do mesmo.

- Incentivar a divergência e a navegar na ambiguidade: É importante que a liderança encoraje a sua equipa a considerar várias hipóteses, através de um processo contínuo de geração de ideias, assegurando-se que os colaboradores não se sentem desorientados no decurso desta atividade. Considerar várias ideias, à primeira vista um tanto irrealistas, consiste num grande desafio para pessoas orientadas para objetivos que se sentem mais confortáveis a implementar uma solução que consideram imediatamente viável, negligenciando a oportunidade de obter soluções criativas. Para Bason e Austin (2019):

“The aim of divergent thinking is to get beyond easy answers and find options that might be truly innovative.”⁷ (Bason & Austin, 2019, p. 10)

- Praticar novos futuros: Na procura de soluções inovadoras, a equipa deverá arranjar uma forma de visualizar qual será o panorama gerado se determinada solução for efetivamente implementada, criando vários cenários possíveis. Os artefactos gerados para este efeito tornam-se interessantes na medida em que geram discussões bastante mais detalhadas concretas e úteis para o desenvolvimento de propostas criativas. Os líderes devem encorajar os seus colaboradores possibilitando estas práticas, e disponibilizar tempo e recursos para a realização das mesmas. Nos casos estudados por Bason e Austin (2019), os líderes encorajaram não só a criação de valor para os consumidores, mas também para os colaboradores. Devem igualmente demonstrar que as “tentativas falhadas” representam progresso. Por outro lado, o sucesso deste tipo de prática exige que

⁷ Tradução livre do autor: “O objetivo do pensamento divergente é ir além das respostas fáceis e encontrar opções que possam ser verdadeiramente inovadoras.” (Bason & Austin, 2019, p. 10)

os responsáveis pelo projeto sejam específicos sobre quais os objetivos gerais que devem ser alcançados.

Em suma, os últimos dois autores defendem que os líderes devem: Vigiar as atitudes e práticas dos seus colaboradores de forma a saberem quando é que será necessário intervir; Ajudar a sua equipa a lidar com emoções e desconforto que podem surgir ao utilizar a abordagem de *design thinking*; Encorajar os colaboradores a explorarem vários caminhos para a solução, mantendo a sua confiança de que o projeto está a avançar a cada tentativa; Dar liberdade à equipa para fazer as suas próprias descobertas através do processo criativo gerado (Bason & Austin, 2019).

Knight, Daymond e Paroutis (2020) defendem que, apesar de ser importante investir na formação dos colaboradores em técnicas de *design thinking*, assim como criar equipas multifuncionais para implementar esta abordagem na organização, estas ações por si só não são suficientes para usufruir de todo o potencial das práticas associadas ao *design thinking*. Segundo os mesmos, o *design thinking* deve estar integrado na estratégia organizacional, sendo este processo denominado pelos autores de “*Design-Led Strategy*” (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020). Invocando Liedtka e Kaplan (2019), Knight, Daymond e Paroutis (2020) referem que entender as motivações dos clientes e o seu problema é uma questão estratégica (Liedtka & Kaplan, 2019).

Desta forma, os mesmos autores propõe uma abordagem de estratégia como prática. Esta perspetiva propõe analisar “interações visuais discursivas e materiais” (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020, p. 2) que por sua vez criam significados estratégicos, inserindo-se assim no contexto de *design thinking*. Para os mesmos autores “A strategy-as-practice perspective examines the organization’s strategy through what managers and other stakeholders actually do, in a day-to-day sense, to bring the company’s strategies into being.”⁸ (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020, p. 2)

A proposta de integração do *design thinking* na estratégia da organização pressupõe que os gestores mudem a sua abordagem ao incluir mais variados tipos de dados, ou seja, além dos dados verbais (por exemplo, por meio de observações contextuais de como os clientes

⁸ Tradução livre do autor: Uma perspetiva de estratégia como prática analisa a estratégia de uma organização por meio do que os gestores e outros stakeholders realmente fazem, no dia-a-dia, para executar as estratégias da empresa” (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020, p. 2)

utilizam os produtos), devem igualmente ser considerados dados materiais (como o desenvolvimento de protótipos).

De modo a examinar diferentes aspetos da gestão estratégica integrando o pensamento de *design thinking* e procurando lidar com as sinergias entre os dois campos, estudiosos da gestão estratégica definiram várias perspetivas que devem ser consideradas (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020) :

1. *Design* e os Aspetos Cognitivos da Gestão Estratégica: Foca-se na forma de pensar do *design* e como isso influencia a tomada de decisão;
2. *Design* e os Aspetos Estruturais da Gestão Estratégica: Questiona onde o *design thinking* deve estar localizado dentro da estrutura organizacional;
3. *Design* e os Aspetos da Cultura Organizacional da Gestão Estratégica: Concentra-se no modo como o *design thinking* molda a cultura organizacional;
4. *Design* e os Aspetos da Teoria Prática da Gestão Estratégica: Complementa as abordagens anteriores, fornecendo uma mais ampla visão sobre a microdinâmica de como os responsáveis pela elaboração da estratégica podem integrar os *design thinking* no momento. Esta perspetiva tem bastantes pontos em comum com a perspetiva de processo, no entanto a abordagem prática procura ir mais além, na medida em que pretende “ir para dentro do processo” (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020, p. 6).

Na Tabela 1 é possível observar a contribuição de cada uma das perspetivas na integração da abordagem do *design thinking* na gestão estratégica.

Tabela 1 - As Perspetivas do Design Thinking e a Relação com a Gestão Estratégica.

	1. Perspetiva Cognitiva	2. Perspetiva Estrutural	3. Perspetiva da Cultura Organizacional	4. Perspetiva Prática
Objetivos Primários	Entender a forma como os <i>designers</i> pensam e como este aspeto influencia a tomada de decisão aquando da elaboração da estratégia.	Entender como o <i>design thinking</i> deve interagir com os processos organizacionais para atingir objetivos estratégicos.	Entender como o <i>design thinking</i> se relaciona com a cultura organizacional.	Perceber como os entendimentos externalizados do mercado são integrados na formulação da estratégia por meio de atividades conduzidas via <i>design</i> .
Principais contribuições e ideias para os gestores	Tem em consideração o valor dos processos de pensamento associados ao <i>design</i> , como a intuição, a análise, o enquadramento, abductive reasoning generative sensing e a simulação mental.	Realça como as práticas de <i>design thinking</i> ganham legitimidade e significado estratégico, e as implicações de tais mudanças.	Sublinha a relação bilateral entre o uso de métodos de <i>design thinking</i> e culturas organizacionais específicas.	Dá ênfase a como o conhecimento é criado entre o mercado e os gestores, e como as tecnologias são elaboradas para preencher essas lacunas.
Relação com a Gestão Estratégica	Fornecer uma visão sobre a criação de oportunidades estratégicas e tomada de decisão que melhora as capacidades dinâmicas das empresas.	Salienta a necessidade de haver capacidade organizacional para acomodar novas práticas em conjunto com as formas de trabalho existentes.	Identifica processos através dos quais as práticas de inovação se difundem nas organizações e moldam as suas práticas de trabalho.	Fornecer uma visão sobre como a estratégia é aberta a novas vozes, nomeadamente a dos clientes.

Fonte: Adaptada de Knight, Daymond, & Paroutis (2020, p. 7)

Knight, Daymond e Paroutis (2020), na investigação em questão, conduziram um estudo de caso qualitativo de uma instituição bancária, o DigitalBank, um banco somente disponível online. Para o efeito, compareceram a reuniões como workshops de estratégia,

reuniões operacionais e reuniões de *design sprint*; conduziram entrevistas semiestruturadas com gestores, *designers* e consultores externos; e documentaram discussões informais com colaboradores e consultores.

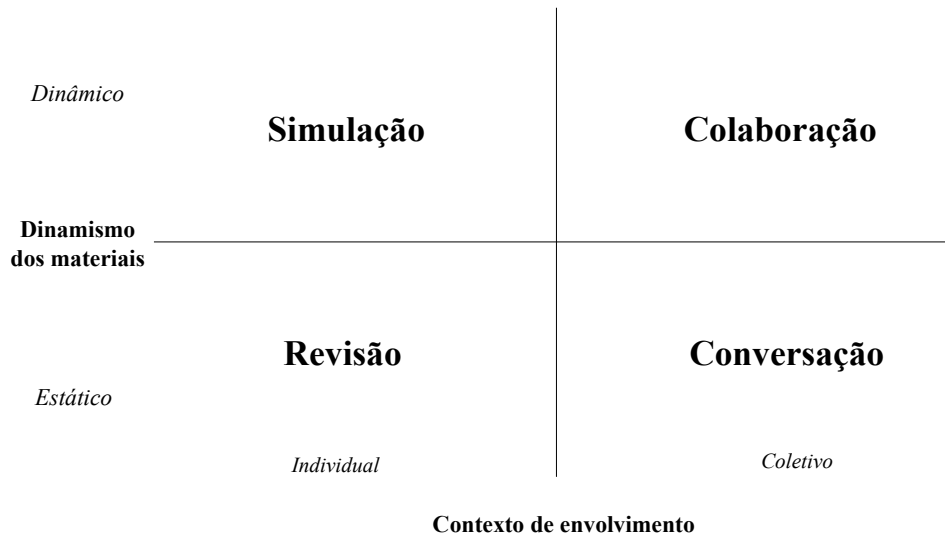
Numa fase inicial, os autores analisaram os dados recolhidos durante a fase de observação e entrevistas, em que foram tomadas notas e recolhidos vários artefactos de workshops e fotografias de materiais importantes, como por exemplo protótipos e *personas*. Nesse sentido, foram elaborados cronogramas de cada um dos workshops de estratégia em que participaram, delineando as principais questões discutidas e as tensões que surgiram.

Numa segunda fase, após uma análise das conclusões retiradas na etapa da observação, foram identificadas quatro práticas distintas que os gestores utilizaram na integração de dados de *design thinking* na sua prática: revisão, simulação, conversação e colaboração. Estas constituem quatro formas distintas em que a estratégia orientada ao *design* pode ser implementada por meio da prática.

Numa terceira fase, foi efetuada uma análise de como os participantes interagiam com os materiais de *design* e uns com os outros durante estes quatro estágios. Desta forma, foram apuradas duas dimensões que permitem caracterizar cada uma destas práticas quanto ao carácter dinâmico/estático dos materiais e o seu carácter coletivo/individual: o dinamismo dos materiais e o contexto de envolvimento.

A matriz apresentada na Figura 2 representa a relação destas práticas com as dimensões mencionadas.

Figura 2 - Relação entre as práticas e dimensões geradas no processo de integração do *design-thinking* na estratégia.



Fonte: Elaboração própria adaptada de Knight, Daymond, & Paroutis (2020 p.10)

1. A revisão consiste numa fase reflexiva em que é analisado ao pormenor um material específico relacionado com o cliente ou com a estratégia, avaliando a sua importância num contexto estratégico. Pode ser classificada como uma prática individual que envolve materiais estáticos. A revisão de materiais no contexto de discussões sobre as necessidades dos clientes estimula os participantes a refletir ativamente sobre as mesmas.
2. A simulação consiste numa recriação da experiência do utilizador final de um produto ou serviço, baseando-se numa prática individual com materiais dinâmicos. Traduz-se numa experiência multimodal que, no seu decurso, vai reunindo diferentes tipos de dados visuais, verbais e sensoriais para recriar a realidade do cliente. A simulação origina um envolvimento empático dos gestores com a experiência dos clientes e produz uma perceção mais aprofundada da visão do cliente.
3. A conversação é uma prática coletiva com a utilização de materiais estáticos. Consiste numa atividade em que os participantes discutem, de forma fluída, as suas conceções associadas aos desafios estratégicos, permitindo uma reflexão coletiva e chegar a um consenso entre os vários participantes que, naturalmente, apresentam pontos de vista diversos. A conversação torna-se uma prática

importante na medida em que permite que os gestores se afastem dos “dados” e discutam realidades práticas dos desafios que enfrentam a um nível interpessoal.

4. Relativamente à colaboração, foi uma prática identificada pelos autores como coletiva em que simultaneamente são utilizados materiais dinâmicos. Consiste num diálogo coletivo em que são reorganizados e criados novos materiais com a intenção de gerar uma compreensão coletiva dos problemas de design e estratégia. É uma prática especialmente útil na resolução de questões complexas, que poderiam ser facilmente esquecidas ou perdidas no diálogo de conversação.

Os autores referem ainda:

“ Based on our ethnographic observations, we find that the multimodal use of materials, and the shift between individual and collectively enacted practices, are crucial in making design thinking go beyond a discrete design process focused on understanding customers to an approach that shapes the strategic outcomes within organizations.”⁹ (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020, p. 15)

Kupp, Anderson e Reckhenrich (2017) referem que apesar das práticas de *design thinking* se terem tornado populares nos últimos anos, em diversos setores, como forma de resolução de problemas, raramente são aplicadas de acordo com o “plano”. A metodologia requer “fast iterations; early and frequent interaction with customers; agile process design with less hierarchy; and a learning-by-doing approach that involves building prototypes and creating mock-ups of any kind as early as possible in the process.”¹⁰ (Kupp, Anderson, & Reckhenrich, 2017, p. 1). Para o desenvolvimento de um projeto através da abordagem de *design thinking*, é formada uma equipa com conhecimentos prévios das técnicas, que propõe uma variedade de soluções e começa a testar a sua exequibilidade, de modo a identificar uma oportunidade de negócio inovadora e lucrativa. Acontece que, muitas vezes, a inovação entra em conflito com os processos, as estruturas e as culturas corporativas estabelecidas na empresa. Assim sendo, os autores

⁹ Tradução livre do autor: “Com base nas nossas observações etnográficas, consideramos que a utilização multimodal de materiais e o uso alternado de práticas individuais e coletivas, são cruciais para fazer com que o design thinking vá para além de um processo de design discreto focado na compreensão dos clientes, passando para uma abordagem que molda os resultados estratégicos dentro das organizações.” (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020, p. 15)

¹⁰ Tradução livre do autor: “iterações rápidas; interação precoce e frequente com os clientes; design ágil de projetos recorrendo a uma menor hierarquia; e uma abordagem *learning-by-doing* que envolve a construção de protótipos e maquetes de qualquer tipo o mais cedo possível no processo” (Kupp, Anderson, & Reckhenrich, 2017, p. 1).

referem: “To reach its full potential, the popular innovation methodology must be more closely align with realities or social dynamics of established businesses.”¹¹ (Kupp, Anderson, & Reckhenrich, 2017, p. 1).

Após anos de observação de empresas que tentaram aplicar práticas de *design thinking*, Kupp, Anderson e Reckherich (2017) identificaram quatro fatores culturais que tendem a agravar as limitações estruturais das empresas:

- Especialização: A especialização em funções específicas, tendo em conta o departamento no qual o colaborador está confortável e habituado a trabalhar, pode levar a uma falta de segurança aquando da tomada de decisões inovadoras que o obriguem a sair da sua zona de conforto;
- “*Human Speed Bumps*”: Os autores referem que os colaboradores devem estar concentrados em encontrar novas formas de criar valor para a empresa, em vez de se focarem apenas em resolver problemas que vão surgindo no processo de trabalho;
- Foco em resultados monetários: O foco precoce em objetivos financeiros pode impedir as organizações de encontrar soluções inovadoras e que tenham sucesso e rentabilidade a longo prazo;
- Fobia do fracasso: É bastante comum haver colaboradores que optem por não considerar e transmitir ideias que pensem ser arriscadas, de modo a evitar o seu posterior fracasso. Acontece que reduzir o risco pessoal de fracasso significa reduzir as hipóteses coletivas de sucesso e encontrar soluções realmente inovadoras.

Os autores sugerem cinco passos que permitem usufruir de todo o potencial da abordagem de *design thinking*:

1. Encorajar os gestores de topo a promover atividades de *design thinking*: É importante que haja uma atitude proactiva e um acompanhamento constante da administração, através da tomada de iniciativa, participação no projeto, divulgação de ideias da organização, e contribuição com feedback quando as

¹¹ Tradução livre do autor: “Para atingir todo o seu potencial, a popular metodologia de inovação deve estar mais alinhada com as realidades e dinâmicas sociais das empresas estabelecidas.” (Kupp, Anderson, & Reckhenrich, 2017, p. 1)

ideias não são testadas. Por outro lado, torna-se igualmente essencial que os líderes se preocupem em atingir os objetivos dos projetos de *design thinking* um de cada vez, para evitar a desorganização do processo.

2. Equilibrar as equipas: As equipas devem aproveitar a sua diversidade de experiências e capacidades, de modo a conseguir superar o desafio de equilibrar o pensamento intuitivo e analítico. As equipas responsáveis pelo *design thinking* devem incluir colaboradores de várias áreas pertinentes para o efeito, como marketing, vendas, gestão de produto e *R&D*.
3. Definir regras gerais: É importante que as equipas não se sintam limitadas a tomar determinadas decisões processuais sem uma permissão prévia. Desta forma, devem ser estabelecidas algumas regras gerais, às quais os colaboradores devem obedecer obrigatoriamente, mas dar-lhes a liberdade de agir como acharem mais adequado em determinada situação.
4. Integrar o *design thinking* no processo de desenvolvimento de produtos: A equipa responsável pelo *design thinking* deve estar empenhada em examinar de perto os processos de desenvolvimento dos produtos existentes na empresa, podendo isto ser útil para obter ferramentas e informações que os auxiliem no projeto que estão a desenvolver num momento específico. Aproximar o *design thinking* da estratégia de inovação da empresa facilita a medição da influência desta abordagem na qualidade e adequação de novos produtos e serviços ao mercado.
5. Redefinir as métricas: A equipa responsável pelo *design thinking*, deve ter como principal preocupação a aprendizagem empreendida durante o processo, ao invés de se concentrar no lucro que a implementação de determinada solução irá gerar. Para implementar este tipo de política no desenvolvimento dos projetos devem ser feitas questões e criadas hipóteses de forma contínua. É importante transmitir à equipa que se determinado projeto não obtiver o resultado esperado, os conhecimentos adquiridos durante o processo poderão servir para procurar soluções mais adequadas ao problema, ou até para o desenvolvimento de posteriores projetos.

1.2.2.1 Business Model Canvas

Um modelo de negócio pode ser efetivamente elaborado através de uma ferramenta apelidada de *Business Model Canvas*. Este modelo foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur no seu livro *Business Model Generation*, em que referem que o Business Model Canvas pode tornar-se “(...) a shared language that allows you to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives. Without such a shared language it is difficult to systematically challenge assumptions about one’s business model and innovate successfully.”¹² (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15)

A ferramenta proposta por Osterwalder e Pigneur corresponde a um mapa do modelo de negócio onde é possível perceber quais são os pilares do modelo de negócio da empresa, ou seja, como a organização cria, entrega e captura valor para si e para os seus *stakeholders*.

O *Business Model Canvas* está dividido em nove blocos, que mostram a lógica de como uma empresa pretende obter lucro. Esses nove blocos abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estes blocos correspondem ao segmento de clientes, à proposta de valor, aos canais de distribuição, à relação com os clientes, às fontes de rendimento, aos recursos-chave, às atividades-chave, às parcerias-chave e à estrutura de custos.

- Segmento de Clientes: Os clientes são o “coração” do negócio. Na altura de selecionar os segmentos de clientes, torna-se imprescindível considerar a oferta da empresa, e defini-los tendo em conta proposta de valor do produto ou serviço (Landt & Damstrup, 2013). A segmentação dos clientes deve ter em conta as suas necessidades e características. Assim sendo, um segmento corresponde a um grupo de clientes com características idênticas, que justificam diferentes ofertas. Diferentes segmentos requerem diferentes tipos de relacionamentos, e consequentemente poderão ter de ser atingidos através de canais de distribuição diferentes. Aquando da definição dos segmentos também deve ser tida em consideração várias características como a sua lucratividade e interesse, e

¹² Tradução livre do autor: “(...) uma linguagem partilhada que permite facilmente descrever e manipular modelos de negócio de modo a criar novas alternativas estratégicas. Na ausência dessa linguagem partilhada torna-se difícil desafiar sistematicamente as suposições sobre um modelo de negócio e inovar com sucesso” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15)

disponibilidade financeira. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a segmentação dos clientes é feita tendo em conta, por exemplo, as suas diferenças quanto à oferta, canais de distribuição, tipos de relacionamento, lucratividade e interesse, e disponibilidade financeira. Nesta fase da elaboração do modelo de negócio, a organização irá definir em que segmentos de clientes a organização irá atuar sendo bastante importante defini-los consciente e cuidadosamente. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- **Propostas de Valor:** As propostas de valor refere-se essencialmente à diferenciação da empresa no que diz respeito a outros produtos ou serviços que já existem no mercado. Aqui será apresentado o que iremos acrescentar aos nossos segmentos de clientes, os benefícios que lhes iremos proporcionar, as características distintivas do nosso negócio, e como pretendemos acrescentar valor no mercado. Cada proposta de valor consiste na seleção de um conjunto de produtos e/ou serviços que atende as necessidades de um segmento de clientes específico. Algumas propostas de valor podem representar algo inovador nunca apresentado no mercado, enquanto outras podem ter semelhanças com ofertas de mercado existentes, mas com características e atributos adicionais. O valor pode ser quantitativo (p.e. preço, velocidade de serviço) ou qualitativo (p.e. design, experiência do cliente) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Segundo Osterwalder (2004), empresas com uma performance de mercado superior são empresas capazes de inovar e transformar constantemente a sua proposta de valor (Osterwalder, 2004).
- **Canais de Distribuição:** Nesta fase irá ser definido o modo como a organização irá alcançar os segmentos de clientes para lhes entregar a sua proposta de valor. Segundo Osterwalder “A distribution channel allows a company to deliver value to its customers, either directly, for example through a sales force or over a Website, or indirectly through intermediaries, such as resellers, brokers or cybermediaries”¹³ (Osterwalder, 2004, p. 63)
- **Relação com os clientes:** A empresa deve clarificar o tipo de relação a construir com os seus clientes. Deve ser estabelecida e mantida uma relação específica com

¹³ Tradução livre do autor: “Um canal de distribuição permite que a empresa entregue valor aos seus clientes tanto diretamente, por exemplo, através da força de vendas ou de um *website*, como indiretamente, através de intermediários, como revendedores, *brokers*, ou *cybermediaries*” (Osterwalder, 2004, p. 63)

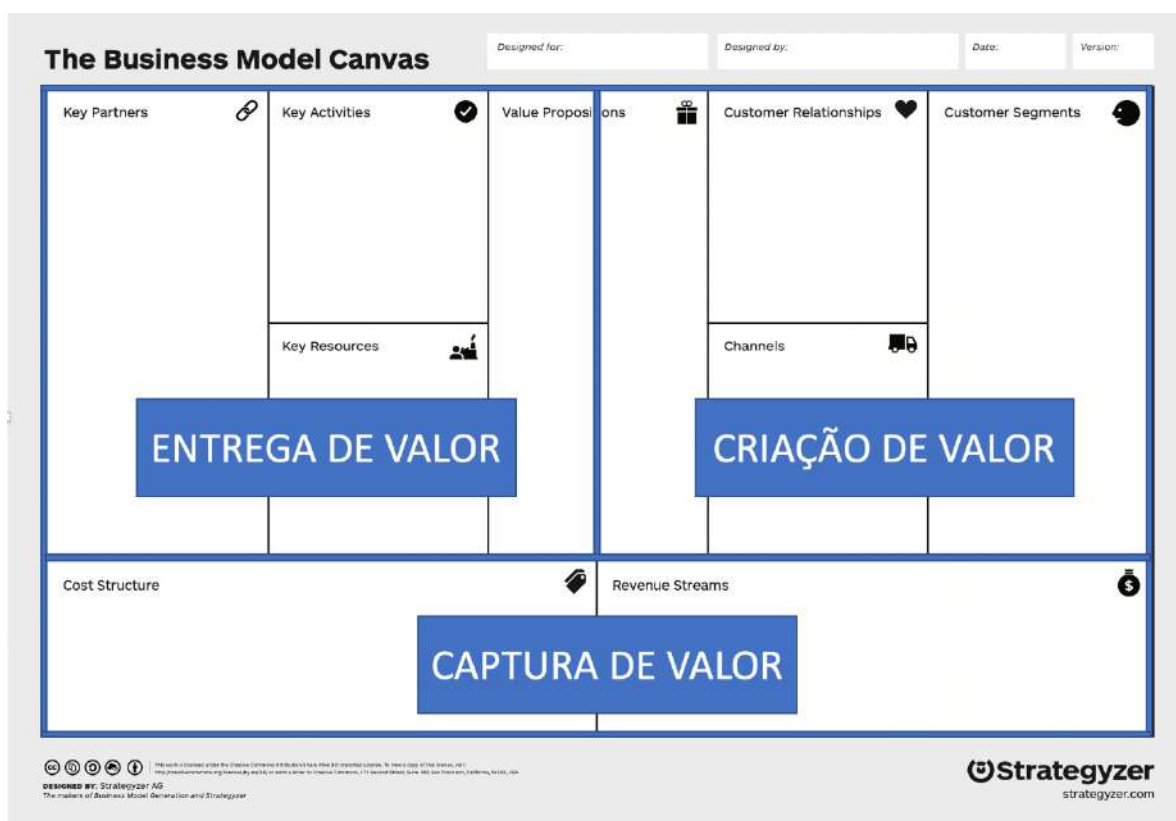
cada segmento de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). As interações estabelecidas com os clientes definem a força da relação entre a organização e os mesmos. Torna-se importante definir previamente estas interações e, conseqüentemente, o tipo de relação que a organização pretende estabelecer com cada grupo, na medida em que estas interações pressupõem um determinado custo financeiro. (Landt & Damstrup, 2013). Para Osterwalder e Pigneur, as diferentes motivações para o relacionamento com os clientes podem ser: aquisição de novos clientes, retenção de clientes e impulsão de vendas. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- Fontes de rendimento: As fontes de rendimento resultam do sucesso da oferta da proposta de valor aos clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Uma organização pode ter diversas fontes de rendimento dependendo das suas ofertas e dos seus segmentos de clientes. Nesta fase, torna-se importante perceber qual é o valor que cada cliente está disposto a pagar pela oferta. As fontes de receita podem ser receitas de transação, tendo um caráter de pagamento único que pressupõe uma única transação; receitas recorrentes, com um caráter de pagamentos recorrentes (Landt & Damstrup, 2013). As fontes de rendimento podem classificadas em sete categorias principais: venda de ativos, taxas de utilização, taxas de inscrição, empréstimos/*leasing*, licenciamento, taxas de corretagem; e propaganda (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tendo como referência Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2010), Landt e Damstrup referem que cada fluxo de receita pode ter um mecanismo de preços diferente, podendo estes ser fixos (preços predefinidos com base em variáveis estáticas) ou dinâmicos (os preços mudam de acordo com as condições do mercado) (Landt & Damstrup, 2013).
- Recursos-Chave: Os recursos-chave são os ativos necessários para oferecer e entregar os elementos descritos anteriormente, com a execução de várias atividades-chave (Osterwalder & Pigneur, 2010). Uma organização precisa de recursos para operar. Sem os recursos certos, a organização não conseguirá entregar a proposta de valor (Landt & Damstrup, 2013). Os recursos podem ser tangíveis (p.e. edifícios da empresa, equipamento e reservas de tesouraria), intangíveis (p.e. patentes, direitos de autor, reputação, marcas e segredos comerciais), e recursos humanos que incluem os colaboradores da organização e as suas respetivas capacidades (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Atividades-chave:** As atividades-chave devem ser executadas em correlação com os recursos-chave, e corresponderão aos processos executados para entregar a proposta de valor, que determina o resultado final pretendido para atingir os segmentos de cliente alvo (Landt & Damstrup, 2013). As atividades-chave diferem de acordo com o modelo de negócio, e referem-se aos processos ou atividades que são necessárias exercer para criar e oferecer a proposta de valor, atingir os mercados, manter as relações com os clientes e gerar receitas (Krakauer, Porto, Oliveira, & Almeida, 2014). Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), estas atividades podem ser caracterizadas como operacionais, de resolução de problemas e atividades de plataforma (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Parcerias-chave:** Existem atividades e recursos que são adquiridos fora da organização, seja por não existir fiabilidade financeira para ser o único criador de determinado produto ou serviço, seja porque a empresa não tem os recursos necessários para realizar determinadas atividades necessárias para criar e entregar a proposta de valor. Desta forma, torna-se necessário estabelecer parcerias-chave, ou seja, uma rede de parceiros que auxiliarão a empresa a atingir os seus objetivos. (Osterwalder & Pigneur, 2010) (Landt & Damstrup, 2013). Estas parcerias também poderão ser utilizadas para reduzir o risco associado à proposta de valor, ou da criação de novos negócios (Osterwalder, 2004). Osterwalder e Pigneur (2010) distinguem o quatro tipo de parcerias: alianças estratégicas entre não-concorrentes; “coopetição” (parcerias estratégicas entre concorrentes); joint ventures e relações comprador-fornecedor (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Estrutura de Custos:** A estrutura de custos é constituída por todos os custos necessários para operacionalizar o modelo de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2010). Assim sendo, dever-se-á analisar cada componente do modelo de negócio, e estimar os custos necessários para o por prática. Relativamente aos custos, estes podem ter várias característica: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de gama (Landt & Damstrup, 2013).

O *Business Model Canvas* pode ser visto ainda como uma tela de três blocos, como representada na *Figura 3*.

Figura 3 - Business Model Canvas representado em três blocos.



Fonte: Elaboração própria adaptada de www.strategyzer.com

O *Business Model Canvas* permite ainda responder às seguintes perguntas:

- “Como?” – Parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave;
- “O quê?” – Proposta de valor;
- “Para quem?” – Relacionamento com os clientes, segmentos de clientes, e canais de distribuição;
- “Quanto?” – Estrutura de custos e fontes de rendimento.

Este modelo funciona também para o desenvolvimento de ideias, como o brainstorming, *storytelling*, o design thinking, e outras metodologias (Krakauer, Porto, Oliveira, & Almeida, 2014).

1.3 Internacionalização

Petrella refere que a globalização dos processos económicos, verificada nos vinte anos subsequentes à sua obra, gerou uma nova “era competitiva” (Petrella, 1996). Podemos referi-nos à internacionalização como uma consequência da globalização.

Tanto as empresas, como os respectivos países nas quais as mesmas são fundadas e primariamente estabelecidas, reconhecem a importância da internacionalização, sendo que, para além de contribuir para o desenvolvimento económico do país, atenua a dependência das empresas em relação ao mercado doméstico (Kovacs, Moraes, & Oliveira, 2011).

Até há poucos anos atrás, as empresas estabeleciam-se no mercado doméstico e, só após desenvolverem o seu negócio no país em que se instauraram, iniciavam o seu processo de internacionalização gradualmente (Isenberg, 2008).

Alguns estudiosos apuraram várias evidências que os levaram a defender que as empresas devem realizar o seu processo de internacionalização lenta e gradualmente à medida que vão adquirindo recursos e experiência internacional. Baseados no conceito de deseconomias de compressão de tempo, os mesmos defenderam que a existência de restrições de tempo no processo de construção de uma base de recursos para operações internacionais estaria associada a possíveis rendimentos decrescentes (García-García, García-Canal, & Guillén, 2017).

Forsgren (2002) assinala Sune Carlson como um dos pioneiros no estudo da área da internacionalização. Carlson (1966) refere que uma das características das empresas que tencionam expandir a sua atividade “além fronteiras” é a ausência de conhecimento sobre como conduzir um negócio em mercados estrangeiros (Forsgren, 2002). Tendo como foco o processo de decisão num contexto internacional, Carlson formulou a hipótese de que uma empresa recorre à tentativa e erro e à aquisição gradual de informação sobre mercados estrangeiros para procurar ultrapassar a barreira em questão. O mesmo autor refere que as empresas, na sua estratégia de internacionalização, devem considerar o risco estrangeiro e combiná-lo com o desejo em expandir o seu negócio para outros mercados. Assim, o conhecimento deve ser adquirido gradualmente, por meio de um comportamento incremental de tomada de decisão, em que a internacionalização é efetuada lentamente, pressupondo que o negócio apenas deve ser expandido para outras zonas geográficas após a empresa ter adquirido conhecimento suficiente em fases anteriores do seu processo de internacionalização (Forsgren, 2002).

Mais tarde, foi desenvolvido o Modelo de *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977). Esta abordagem defende, igualmente, que a insuficiência de conhecimento sobre o mercado externo torna-se um obstáculo a ter em conta na definição da estratégia de

internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977). Por outro lado, este conhecimento pode ser adquirido através da experiência internacional, em que a empresa vai lentamente conhecendo o novo mercado, adquirindo informações e criando uma ligação íntima com o mesmo através de um processo de internacionalização incremental. Os criadores do modelo referem que:

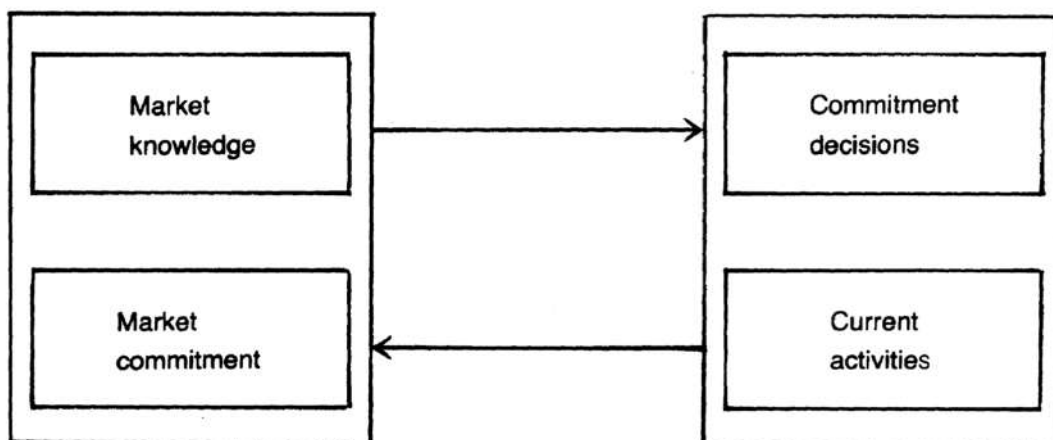
“The model is based on empirical observations from our studies in international business at the University of Uppsala, that show that Swedish firms often develop their international operations in small steps, rather than by making large foreign production investments at single points in time.”¹⁴ (Johanson & Vahlne, 1977, p. 24).

Os mesmos autores defendem que à medida que a empresa vai conhecendo o mercado, o risco de mercado percebido vai diminuindo e, conseqüentemente, o nível de investimento estrangeiro nesse mercado aumentará.

Johanson e Vahlne ressaltam que a internacionalização das empresas deverá ser efetuada como um processo em que as mesmas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional, valorizando o conhecimento como fundamental para aumentar o seu compromisso em mercados estrangeiros, e que este deve ser adquirido através de uma aprendizagem sucessiva. Devem igualmente ser tidos em conta os fatores económicos e do negócio, pois defendem que as características do processo de internacionalização influenciam o padrão e o ritmo da internacionalização de uma empresa (Johanson & Vahlne, 1977). Assim sendo, desenvolveram um esquema (Figura 2) que demonstra que o conhecimento e o compromisso para com o mercado (*market knowledge* e *market commitment*) afetam tanto as decisões de compromisso (*commitment decisions*) como a forma com as atividades atuais da empresa (*current activities*) são realizadas.

¹⁴ Tradução livre do autor: “O modelo é baseado em observações empíricas derivadas dos nossos estudos em negócios internacionais na Universidade de Uppsala, que demonstram que as empresas suecas desenvolvem as suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazerem investimentos em produção no estrangeiro em determinados momentos temporais.” (Johanson & Vahlne, 1977, p. 24).

Figura 4 - O Mecanismo Básico de Internacionalização - Aspectos de Estado e Mudança.



Fonte: (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26)

Podemos denominar de *MNE* (empresas multinacionais), as empresas cujas atividades foram gradualmente estendidas para outros países (Petrella, 1996). Com a crescente interdependência da economia mundial, que leva à necessidade das empresas estenderem a sua atividade para outros países, as *MNE* têm recebido considerável atenção na área da economia. As empresas multinacionais, ao operarem num ambiente global que pressupõe a coordenação das suas operações em vários países, enfrentam vários desafios. Estas empresas são confrontadas com diferenças culturais e tecnológicas, assim como com diversas regulamentações governamentais e estruturas da indústria (Rosenzweig & Singh, 1991).

Segundo Hitt, Li e Xu (2016), nos últimos cinquenta anos ocorreram várias mudanças no que diz respeito à internacionalização das empresas e à sua estratégia. Os avanços nos setores das comunicações e transportes, além de facilitarem a aceleração da expansão das *MNE*, impulsionaram uma concorrência mais intensa e o crescimento económico. Como resultado da entrada de novos competidores e dando ênfase às necessidades dos clientes, atualmente as multinacionais optam por, estrategicamente, procurar recursos e situar diversas funções da empresa noutros países (Hitt, Li, & Xu, 2016).

É possível ainda verificar uma mudança no que toca às características dos países ativos no cenário internacional, visto que a concorrência começa a não ser apenas derivada dos países desenvolvidos, estando as economias emergentes a ganhar cada vez mais terreno e a tornarem-se mais poderosas na conjuntura global (Hitt, Li, & Xu, 2016).

Inicialmente, os estudos sobre empresas internacionais (MNE) dedicaram-se a empresas maduras e de grande dimensão, que desenvolveram a sua internacionalização após alcançarem um poder económico significativo no mercado doméstico. Posteriormente, derivado da inovação tecnológica e do reconhecimento de indivíduos com experiência e capacidade de gerir negócios internacionalmente, verificou-se o aparecimento de novos *players* no cenário internacional (Oviatt & McDougall, 1994).

Nos dias de hoje, não são apenas as grandes multinacionais que apresentam capacidade para participar no comércio e investimentos internacionais, tendo surgido um novo tipo de empresas que iniciam o seu processo de internacionalização quase logo após o seu estabelecimento no mercado: as *born globals* (Hitt, Li, & Xu, 2016).

As *born globals* são empresas que estabelecem a sua atividade noutros países para além de no mercado doméstico logo, ou quase logo, após o seu nascimento. As *BG* procuraram, desde o início, obter vantagem competitiva através da utilização de recursos e venda de produtos/serviços em vários países (Oviatt & McDougall, 1994)

Segundo Wong e Merrilees (2012) o sucesso das empresa *born global* deriva da sua verdadeira orientação para o cliente e do compromisso das mesmas em internacionalizarem a sua oferta (Wong & Merrilees, 2012).

Bouncken, Schuessler e Sascha (2015) referem que uma das principais causas do aparecimento deste tipo de estratégia de internacionalização foram a atual importância atribuída aos mercados de nicho, que eleva o grau de competitividade das empresas e impõe que as mesmas estendam a sua atividade em nichos por vários países. O rápido desenvolvimento de tecnologias no setor das comunicações também é considerado um fator influenciador, na medida em que facilita a transferência de informação e a expansão de redes e alianças globais (Bouncken, Schuessler, & Sascha, 2015). Os autores indicam que “*BG* has evolved as the most common term used to describe this phenomenon, which has caused the rapid growth of international entrepreneurship as a research field in the last decade.”¹⁵ (Bouncken, Schuessler, & Sascha, 2015, p. 40)

Os autores referem ainda que, ao contrário dos modelos de internacionalização tradicionais, nos quais as empresas operam durante muitos anos no mercado doméstico e

¹⁵ Tradução livre do autor: “*BG* evoluiu como o termo mais comum utilizado para descrever este fenómeno, o que causou o rápido crescimento do empreendedorismo internacional como uma área de pesquisa na última década.” (Bouncken, Schuessler, & Sascha, 2015, p. 40)

posteriormente começam a expandir os seus negócios gradualmente, as *born globals* começam, desde a sua fundação, a desenvolver as capacidades necessárias para atingir os seus objetivos internacionais, apresentando uma visão global dos seus mercados desde o início. Visto que as mesmas, devido à sua natureza, necessitam de obter rapidamente conhecimento sobre os mercados estrangeiros em que pretendem operar, desenvolvem uma série de abordagens de aprendizagem: abordagens diretas (como tentativa e erro, experimentação, improvisação e erro de desvio) e abordagens indiretas (como o aconselhamento e a recomendação). Até à data, verificou-se que as abordagens mais bem sucedidas foram resultantes de combinações feitas de aprendizagem direta e indireta. (Bouncken, Schuessler, & Sascha, 2015)

Relativamente ao indivíduo atuante (o gestor ou empreendedor), Boucken, Schuessler e Sascha (2015) referem-se ao mesmo como um elemento-chave para uma internacionalização rápida e bem-sucedida das *born globals*. Este deve ser dotado de experiência em negócios internacionais e possuir uma rede internacional de contactos de indivíduos e empresas, essenciais para obter oportunidades de negócio lucrativas em mercados estrangeiros. Torna-se bastante importante que estas empresas procurem desenvolver atividades que aumentem a sua rede de contactos internacional, de modo a acelerar a sua entrada nos mercados estrangeiros que estabeleceram como *target* no seu processo de internacionalização. Assim sendo, uma das competências-chave das *born globals* é a sua capacidade de absorção, tornando-se a capacidade para adquirir recursos e conhecimento externos um fator extremamente importante (Bouncken, Schuessler, & Sascha, 2015).

Isenberg (2008) refere que, atualmente, as empresas que prosperam no mercado iniciam o seu processo de internacionalização antes de dominarem por completo o mercado doméstico. Segundo o autor, esta aspiração das empresas em conquistar cada vez mais o território internacional resulta de duas razões: o aumento da competitividade e a necessidade de deslocar algumas operações do mercado doméstico para o exterior de modo a melhorar a proposta de valor (produção, prestação de serviços, obtenção de capital ou aquisição de talentos); a consciencialização de que a internacionalização poderá gerar novas oportunidades de negócio, nomeadamente a criação de novos produtos e serviços que se adequarão a outras zonas geográficas, ou complementarão os objetivos do negócio em questão (Isenberg, 2008).

Relativamente aos desafios que este tipo de empresas enfrentam, o mesmo autor enumera três:

- A distância – nomeadamente a distância psíquica, que resulta de fatores como, por exemplo, diferenças culturais, idioma, sistemas de educação, sistemas políticos, religião e economia;
- O contexto – sendo que, de país para país, os sistemas políticos, regulatórios, judiciais, tributários, ambientais e de trabalho variam;
- Os recursos – a escolha do local onde são adquiridos os recursos e efetuada a produção de determinado produto torna-se importante na medida em que os consumidores presumem que as *start-ups* tenham capacidade e igualem ou sobreponham os níveis de qualidade que as grandes empresas já estabelecidas oferecem.

Além das capacidades interpessoais exigidas a um empreendedor, como visão e liderança, que lhes permitem identificar oportunidades, reunir recursos e efetivar negócios, Isenberg refere quatro competências adicionais que se tornam determinantes para competir globalmente:

1. Articular um propósito global - É importante que o empreendedor identifique uma razão clara para decidir iniciar a internacionalização da sua empresa;
2. Criação de alianças – É essencial que o empreendedor procure atingir rapidamente um alcance global, efetuando parcerias com grandes empresas sediadas fora do mercado doméstico. Estas parcerias devem ser estabelecidas cuidadosamente pois, ao contrário de uma empresa já estabelecida, as *start-ups* além de possuírem pouca experiência e recursos financeiros, têm de ter em conta que, ao lidar com outros países, estarão a lidar igualmente com diferenças derivadas de distâncias geográficas e psíquicas;
3. Criação de uma cadeia de valor – As *start-ups* que investem na construção de uma cadeia de valor complexa, através de uma estratégia global combinando operações de várias empresas internacionais, ganham vantagem competitiva;
4. Organização multinacional – Gerir uma organização multinacional constitui um desafio para as *start-ups*. Torna-se necessário desenvolver as competências

necessárias para coordenar, controlar e comunicar em empresas que atuam num cenário internacional. Algumas destas competências são, por exemplo, saber lidar com diferenças culturais e diferentes estruturas institucionais e incentivos.

San Emeterio, Juaneda-Ayensa e Fernández-Ortiz referem que as empresas *born global* internacionalizam as suas atividades até três anos depois do seu nascimento, e possuem 25% das suas vendas totais no exterior. Esta caracterização tem em conta a idade em que as empresas entram no mercado internacional e a percentagem de vendas externas, não considerando o número de países em que estas operam ou como as mesmas evoluem após a internacionalização (San Emeterio, Juaneda-Ayensa, & Fernández-Ortiz, 2020).

Os mesmos autores remetem ao estudo de Johanson e Mattson (1988) que introduziram o conceito de rede (Johanson & Mattsson, 2015) em que referem que o sucesso internacional de uma empresa não é somente derivado das características e ações da mesma isolada, mas resulta igualmente dos ambientes em que operam e da sua rede de relações internacionais (Cavusgil & Knight, 2015). Assim sendo, é possível concluir que as empresas efetuam a sua aprendizagem através dos seus relacionamentos, em que interagem diretamente com as necessidades, recursos e contextos de negócio de outros agentes, o que lhes permite cada vez mais estender a sua atuação internacional (Sharma & Johanson, 1987; Johanson & Vahlne, 2006).

Às luzes desta abordagem, e de modo a incorporar o conceito de rede, o modelo de Uppsala foi revisto (Johanson & Vahlne, 2006). Os autores argumentaram que uma rede de interseção entre empresas torna-se essencial para a aquisição de conhecimentos necessários à internacionalização (San Emeterio, Juaneda-Ayensa, & Fernández-Ortiz, 2020).

CAPÍTULO II – NETFLIX: ESTUDO DE CASO

Neste capítulo irá ser apresentada e desenvolvida a metodologia de investigação, assim como discutidos os principais resultados que resultaram da aplicação da mesma.

2.1 Metodologia, Objetivos e Hipóteses

O presente trabalho, denominado de “Novos Modelos de Negócio no Setor do Entretenimento Audiovisual: O Caso de Netflix”, realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pretende responder aos seguintes objetivos:

- Perceber as características do modelo de negócio da Netflix e as particularidades que levaram ao seu sucesso;
- Conhecer os motivos que levaram à rápida expansão internacional da Netflix, e o papel do seu modelo de negócio no processo;
- Verificar de que modo o aparecimento de plataformas de *Subscription Video-On-Demand* despoletou a mudança dos hábitos de consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual da população portuguesa;
- Entender as motivações e limitações da população portuguesa quanto ao consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual;
- Apurar a influência da utilização de plataformas de *Subscription Video-On-Demand*, nomeadamente da Netflix, no consumo de conteúdo em canais televisivos.

Quivy e Campenhoudt (2005) referem que uma hipótese “representa como que uma pressuposição, que não é gratuita, sobre o comportamento dos objetos reais estudados” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 119) e “fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz que, a partir do momento em que ela é formulada, substitui nessa função a questão de pesquisa, mesmo que esta deva permanecer presente na nossa mente.” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 120). Os mesmos autores definem assim uma hipótese como uma pressuposição provisória que deve ser verificada pelo investigador no seu estudo, e que prevê uma relação entre dois termos que podem ser conceitos ou fenómenos.

Tendo em conta o conceito de hipótese e o interesse na sua aplicação, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses para o estudo em questão:

Hipótese 1: Os hábitos de consumo audiovisuais da população portuguesa sofreram alterações após o surgimento de plataformas de *Subscription Video-On-Demand* em Portugal.

Hipótese 2: A população portuguesa tem preferência pela Netflix como plataforma de *Subscription Video-On-Demand*.

Hipótese 3: O modelo de negócio da Netflix possui características distintivas que a posicionam como líder entre os serviços de *Subscription Video-On-Demand*.

Para concretizar o estudo de caso foi utilizada uma metodologia mista, recorrendo a técnicas qualitativas e quantitativas, nomeadamente a análise de conteúdo e questionário.

Yin (2009) refere-se ao estudo de caso como uma investigação empírica que procura investigar em profundidade e dentro do seu contexto um fenómeno contemporâneo, sendo que a sua aplicação se torna especialmente pertinente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Segundo o autor, o estudo de caso é utilizado como método de pesquisa em diversas situações, tendo o intuito de contribuir para o conhecimento do investigador acerca de fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais, políticos e outros fenómenos relacionados. Yin (2009) menciona ainda que, a escolha do estudo de caso para determinada pesquisa deve ter em conta: a problemática da investigação, sendo este método pertinente quando questões como “como” ou “porquê” estão a ser colocadas; o controle que um investigador tem sobre os eventos, que neste caso deve ser limitado; e o foco em fenómenos contemporâneos dentro de uma realidade em contexto de vida real, em oposição a fenómenos históricos (Yin, 2009).

Dul e Hak (2007) referem que o estudo de caso pode consistir na investigação de apenas uma única instância (o caso), ou de um pequeno número de instâncias do objeto de estudo. Os autores distinguem dois tipos de estudo de caso, sendo eles o estudo de caso único, cujos dados de uma instância são suficientes para atingir o objetivo de pesquisa, e o estudo de caso comparativo, que requer dados de duas ou mais instâncias para atingir o objetivo da pesquisa (Dul & Hak, 2008).

Bonoma (1985), define o estudo de caso como uma descrição de uma situação de gestão (Bonoma, 1985). Por outro lado, Coutinho (2014) refere-se ao estudo de caso como uma abordagem metodológica, mais concretamente um plano de investigação, que

compreende o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, “o caso”. Segundo a autora, o caso pode corresponder a um indivíduo, a um grupo, a uma organização, a um processo, entre outros. Neste estudo, o caso é explorado com detalhe e “(...) em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso a todos os métodos que se revelem apropriados” (Coutinho, 2014, p. 335). A autora revela que o estudo de caso consiste numa investigação empírica não experimental, baseada no raciocínio indutivo, que depende do trabalho de campo e que se baseia em múltiplas e variadas fontes de dados. Apesar do estudo de caso ser habitualmente associado a investigações meramente qualitativas, vários autores afirmam que esta abordagem metodológica pode combinar métodos qualitativos e quantitativos, dependendo da sua aplicação, obtendo assim um carácter de investigação mista (Coutinho, 2014).

Para Marconi e Lakatos (2003), o estudo de caso consiste num método de procedimento de uma investigação. Segundo os mesmos autores, estes procedimentos incluem técnicas que correspondem à parte prática de recolha de dados. As técnicas apresentam duas grandes divisões: a documentação interna, que corresponde à pesquisa documental e bibliográfica e a documentação direta. Relativamente a esta última, a mesma divide-se em observação direta intensiva, onde se inclui o questionário, e observação direta extensiva, que pressupõe a técnica de recolha de dados através de análise de conteúdo (Marconi & Lakatos, 2003).

2.1.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo consistiu numa análise comparativa entre a plataforma de *Subscription Video-On-Demand* da Netflix e outras plataformas que oferecem o mesmo serviço, nomeadamente a Amazon Prime Video, a HBO Portugal e a Disney+. Para o efeito foram avaliados os serviços das respetivas plataformas das plataformas on-line e aplicações móveis: <https://www.netflix.com/>, <https://www.primevideo.com/>, <https://hboportugal.com/> e <https://www.disneyplus.com/>.

Coutinho (2014) refere-se à análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo material textual, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior” (Coutinho, 2014, p. 217). Tendo como referência Coutinho (2014), a análise de conteúdo realizada no estudo em questão pode ser considerada uma

análise de conteúdo exploratória, visto que “(...) os resultados são devidos unicamente à metodologia de análise, estando isenta de qualquer referência a um quadro teórico pré-estabelecido” (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 210). A análise de conteúdo exploratória deve ser realizada em três fases, sendo elas a pré-análise, a exploração de material e o tratamento dos resultados. A pré-análise consiste na etapa em que o investigador deve organizar o material que pretende analisar, formular hipóteses ou questões norteadoras, e elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. Por outro lado, a exploração de material consiste na realização das decisões tomadas na pré-análise, e é a fase em que o investigador analisa os materiais estabelecidos para a análise (Coutinho, 2014).

Para (Marconi & Lakatos, 2003), a análise de conteúdo consiste num procedimento de coleta de dados de uma pesquisa de campo exploratória. Segundo os autores, as pesquisas de campo exploratórias “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 188). A análise de conteúdo é considerada pelos mesmos autores como uma prática de coleta de dados realizada através de uma observação direta extensiva, que permite uma descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo (Marconi & Lakatos, 2003). Marconi e Lakatos (2003) referem que este tipo de procedimento é adequado para “(...) um estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 188)

2.1.2 Questionário

O questionário em questão foi elaborado de modo a responder aos seguintes objetivos:

1. Perceber qual o alcance da Netflix em termos etários, cívicos, de género e de situação profissional da população;
2. Perceber qual o grau de satisfação da população relativamente ao serviço de *SVOD* disponibilizado pela Netflix;
3. Verificar qual a predisposição da população para a utilização de plataformas *SVOD*;
4. Perceber se se verifica uma sobreposição das plataformas *SVOD* à televisão tradicional para o consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual (nomeadamente da Netflix).

Os objetivos estabelecidos para o questionário foram definidos tendo em conta os objetivos, as hipóteses e a finalidade da própria investigação. Desta forma podemos considerar que os objetivos n.º 3 e 4 do questionário relacionam-se com o objetivo da investigação “Verificar de que modo o aparecimento das plataformas de *Subscription Video-On-Demand* despoletou a mudança dos hábitos de consumo audiovisual da população”, na medida em que pretendem ambos apurar se a amostra à qual foi aplicado o questionário dá preferência aos serviços de *SVOD* para assistir a conteúdo de entretenimento audiovisual no seu dia-a-dia. O objetivo n.º 3 relaciona-se simultaneamente com o objetivo da investigação “Entender as motivações e limitações da população quanto ao consumo de plataformas de *Subscription Video-On-Demand*”. Relativamente ao objetivo n.º 4 do questionário, este encontra-se diretamente associado ao objetivo do trabalho “Apurar a influência da utilização das plataformas de *Subscription Video-On-Demand*, nomeadamente da Netflix, no consumo de conteúdo em canais televisivos”. No que diz respeito ao objetivo n.º 2, e pressupondo que o grau elevado de satisfação dos clientes de um serviço é um fator os leva a optar pelo mesmo em deterioramento de outros semelhantes, é possível vinculá-lo ao objetivo da investigação “Perceber as características do modelo de negócio da Netflix e as particularidades que levaram ao seu sucesso”.

No que diz respeito à relação dos objetivos do questionário com as três hipóteses propostas podemos relacioná-los da seguinte forma:

- **Hipótese 1:** Os hábitos de consumo audiovisuais da população portuguesa sofreram alterações após o surgimento de plataformas de *Subscription Video-On-Demand* em Portugal – a hipótese parte do pressuposto que houve uma mudança nos hábitos de consumo audiovisuais da população, podendo ser confirmada ou refutada através das questões do questionário elaboradas para responder aos objetivos n.º 1, 3 e 4.
- **Hipótese 2:** A população portuguesa tem preferência pela Netflix como plataforma de *Subscription Video-On-Demand*. – a circunstância em causa verificar-se-á, ou não, através da respostas dos inquiridos às perguntas do questionário que permitem responder aos objetivos n.º 2 e 3 do questionário.
- **Hipótese 3:** O modelo de negócio da Netflix possui características distintas que a posicionam como líder entre o serviços de *Subscription Video-On-Demand* – a hipótese em causa será parcialmente verificada ou refutada através do

questionário, visto que o objetivo nº. 2 visa perceber qual o grau de satisfação da população relativamente ao serviço de *SVOD* disponibilizado pela Netflix

Quivy e Campenhoudt (2005) referem que o inquérito por questionário consiste numa conjunto de perguntas colocadas a uma amostra de indivíduos, que permite averiguar o seu perfil (p.e. a sua situação social, profissional ou familiar), as suas opiniões, a sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, as suas expectativas, o seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda qualquer outro ponto que interesse dos investigadores (Quivy & Campenhoudt, 2005). Coutinho (2014) refere-se ainda ao questionário como um inquérito em que as questões são apresentadas por um formulário. Este inquérito irá permitir adquirir informação sobre os inquiridos relativamente, por exemplo, às suas atitudes, sentimentos, valores e opiniões, dependendo do objetivo da investigação. Segundo a autora, o investigador recorre ao questionário quando o mesmo pretende inquirir um grande número de indivíduos (Coutinho, 2014).

Como principais vantagens deste tipo de método de recolha de dados, Quivy e Campenhoudt (2005) referem “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” e “o facto de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos entrevistados poder ser satisfeita através deste método” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 189). Coutinho (2014) defende a utilização do questionário, em situações que se apliquem, visto que, nos dias de hoje a Internet facilita a aplicação de questionários, proporcionando rapidez de resposta e economia de custos (Coutinho, 2014).

2.1.2.1 Seleção da amostra

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a amostra é considerada a parte da população que o estudo abrangirá. O conceito de população é definido pelos autores como a totalidade dos “(...) elementos, ou das unidades constitutivas do conjunto considerado (...)” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 159). Assim sendo, os mesmos referem que existem três possibilidades de definir a amostra, sendo elas: estudar a totalidade da população, estudar uma amostra representativa da população ou estudar componentes não estritamente representativos da população (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Em concordância com os objetivos do questionário, o processo de amostragem foi definido tendo em conta a intenção de apurar dados relativos ao comportamento de

consumo de conteúdos audiovisuais da população portuguesa, de modo a averiguar o alcance das plataformas de *Subscription Video-On-Demand*, nomeadamente da Netflix, tendo em conta a idade, o estado cívil, o género e a situação profissional dos inquiridos.

Os critérios para a seleção da amostra foram a idade, sendo que só seriam elegíveis para seleção indivíduos com uma idade igual ou superior a 18 anos, e o país de residência, visto que apenas residentes em Portugal poderiam fazer parte da amostra.

Atualmente, a população portuguesa é constituída por cerca de 10.200 milhões de cidadãos (PORDATA, 2020).

Por outro lado, através de estudos da Marktest, é possível constatar que, em abril de 2020, cerca de 2.750 milhões de portugueses foram identificados como subscritores de plataformas de *SVOD*, nomeadamente da Netflix e da HBO, as mais utilizadas pela população portuguesa (Marktest, 2020).

Assim sendo, e tendo em conta a dificuldade de obter uma amostra representativa da população para a aplicação do questionário em questão, a amostra foi selecionada através de um método de amostragem não probabilístico por conveniência, e considerada não representativa da população.

2.1.2.2 Caracterização do questionário

O questionário foi elaborado através da ferramenta Google Forms, disponibilizada pela Google. A distribuição do questionário foi efetuada pela partilha nas redes sociais (assim como envio de mensagem direta através das mesmas) e por e-mail. O período de aplicação, em que foram obtidas as respostas ao questionário, foi entre os dias 9 de outubro e 19 de dezembro de 2020.

A elaboração das perguntas teve em conta os objetivos estabelecidos para o questionário. Foram criadas várias secções para dividir o questionário e torná-lo apelativo, com perguntas de resposta rápida, relacionadas com os temas correspondentes. De modo a proporcionar uma melhor experiência ao inquirido e a facilitar o posterior tratamento dos dados, em algumas perguntas foi inserida a opção de passar secções à frente, ou prosseguir para as secções seguintes, consoante a resposta selecionada. Foram também criadas secções exclusivas.

Desta forma, o questionário integra-se em 13 secções, e contém um total de 36 questões. Em primeiro lugar foi introduzida uma secção (Secção 1) para averiguar o perfil do

inquirido (idade, género, situação profissional), e verificar igualmente se o mesmo é residente em Portugal. As seguintes perguntas foram divididas tendo em conta três temas: “Hábitos de Consumo” (Secção 2) “Serviços Televisivos” (Secção 3, 4 e 5) e “Plataformas de SVOD” (Secção 6, 7, 8, 9, 10 e 11).

Na secção que diz respeito ao tema “Hábitos de Consumo”, as perguntas visaram averiguar a frequência com que o inquirido usufrui de conteúdo de entretenimento audiovisual (nomeadamente de filmes, séries e documentários), o valor que estaria predisposto a pagar mensalmente para usufruir deste tipo de conteúdo, e quais os meios que utiliza para o efeito.

Relativamente ao tema “Serviços Televisivos”, mais concretamente na secção 4 do questionário, foram aplicadas perguntas específicas com a finalidade de perceber quais as operadoras que o inquirido utiliza para usufruir de serviços de televisão, e quais as suas preferências no que diz respeito a canais televisivos. Estas perguntas foram apenas apresentadas a inquiridos que na secção anterior indicaram que utilizavam o meio em questão para assistir a conteúdo de entretenimento audiovisual. As perguntas da secção 5, ainda relativas ao tema, mas aplicadas a todos os inquiridos, foram elaboradas com a intenção de averiguar qual o valor que os sujeitos em questão estariam predispostos a pagar para usufruir de serviços televisivos, e entender qual a influência do surgimento das plataformas SVOD em Portugal na frequência com que os mesmos utilizam de serviços de televisão tradicional.

O tema “Plataformas *SVOD*” foi abordado nas restantes seis secções do questionário. Em primeiro lugar, o inquirido foi questionado sobre se conhecia a plataforma de *SVOD* Netflix (Secção 6) sendo que, se respondesse afirmativamente, teria de indicar como obteve conhecimento da plataforma em questão, e se além de conhecer, a utiliza (Secção 7). Caso o mesmo indicasse que utiliza a Netflix para assistir a conteúdo de entretenimento audiovisual, seria questionado sobre a frequência com que a utiliza, de que tipo de conteúdo usufrui na plataforma, e teria igualmente de avaliar a sua experiência de utilização (Secção 8). Ainda relativamente ao tema em questão, foram inseridas duas secções (Secção 9 e 10) que permitissem averiguar se, em alternativa ou complementarmente à Netflix, o inquirido utilizava outra/as plataforma/as para o mesmo efeito, e qual/quais seriam. De seguida, o inquirido seria questionado sobre em que plataforma foi a sua primeira experiência de *SVOD*, a qual dá preferência, e em que dispositivos utiliza este tipo de serviço (Secção 11). Foi inserida uma secção exclusiva

para inquiridos que referiram não utilizar este tipo de plataformas, de modo a averiguar se os mesmos alguma vez utilizaram, e se sim, qual/quais (Secção 12). Por fim, na última secção do questionário (Secção 13), foi aplicada uma pergunta que permitisse perceber qual o valor que o inquirido estaria predisposto a pagar para usufruir de serviços de *SVOD*.

2.2 Netflix: caracterização

Como forma de se adaptar às novas tecnologias introduzidas nas últimas décadas, a Netflix introduziu no mercado o seu serviço de subscrição de conteúdo de entretenimento audiovisual, tendo obtido imediatamente sucesso nos Estados Unidos da América e posteriormente em diversos países para os quais se internacionalizou.

Inicialmente, a empresa optou por introduzir no mercado um serviço de subscrição de DVD's pelo correio, que revolucionou a forma como a população norte americana consumia o respetivo conteúdo até então. Após ter sido demonstrada uma forte adesão a este serviço, a Netflix adaptou o seu modelo de negócio tirando partido da tecnologia de *streaming* de conteúdos. Assim sendo, cerca de dez anos após se ter estabelecido no mercado, a empresa apresentou o seu serviço de *Subscription Video-On-Demand*, permitindo que os seus clientes usufruíssem do seu conteúdo digitalmente, através de diversos dispositivos com o computador, a televisão e o telemóvel. Atualmente o serviço encontra-se disponível em mais de 190 países, e conquistou vários utilizadores que utilizam a sua plataforma como meio de consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual.

2.2.1 Subscrição de Aluguer de DVDs por correio

Por volta da década de 1980, com a acessibilidade em adquirir aparelhos domésticos para reproduzir cassetes VHS, uma época em que este era um dos meios preferenciais e mais populares para o consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual, o negócio de aluguer de filmes explodiu. Assim sendo, em 1990 verificou-se uma competição entre um número reduzido de empresas com modelos de negócio semelhantes, entre elas a *Blockbuster*, que competiam essencialmente em seleção, preço e localização, e que acompanharam a transição de VHS para DVD como formato de distribuição do conteúdo (Venkatesan, Shea, & Shively, 2019).

Em 1997, Reed Hastings apresentou uma nova proposta que veio revolucionar o modo como a população dos *EUA* consumia filmes e conteúdo semelhante: o aluguer de DVDs por correio. Posteriormente, Hastings contratou como cofundador Marc Randolph que, até ao momento, trabalhava noutra empresa com um negócio de encomendas por correio através da *Internet* (Brochet, Srinivasan, & Norris, 2012).

Aquando da sua implementação no mercado, a *Netflix* optou por, para além de distribuir os conteúdos por correio, à semelhança da sua concorrência, manter um valor fixo para o aluguer de cada DVD, em que se o consumidor não devolvesse o conteúdo dentro do prazo estabelecido teria de pagar uma taxa equivalente a uma “multa” pelo incumprimento. Após verificar menos de \$500.000 de lucro mensais, a *Netflix* rapidamente adaptou o seu modelo de negócio, e começou a oferecer um serviço de subscrição de DVDs (Feinberg & Johnson, 2017).

O serviço de subscrição de DVDs da *Netflix* foi, sem dúvida, inovador para a sua época. Ao subscrever o serviço, o cliente teria o direito de alugar uma quantidade ilimitada de DVDs por mês enquanto a sua subscrição estivesse ativa. Foram estabelecidos vários planos, consoante o número de DVDs que o cliente quisesse alugar de cada vez. Ao criar a sua conta o utilizador teria de seleccionar o plano de subscrição pretendido, associar o seu cartão de crédito para a cobrança da assinatura mensal, e criar um perfil onde faria uma escolha dos DVDs que desejava alugar, estabelecendo uma ordem de preferência conforme a sequência com que os quisesse receber (Brochet, Srinivasan, & Norris, 2012). O plano que se tornou mais popular pressupunha o pagamento de uma mensalidade de €19,95, e o cliente poderia usufruir de dois DVDs de cada vez, sendo que quando os devolvesse, receberia os seguintes que teria previamente seleccionado através do seu perfil (Feinberg & Johnson, 2017).

Os DVDs eram enviados aos subscritores por meio do Serviço de Correios dos EUA (USPS). A empresa desenvolveu uma rede nacional de centros de processamento que, através da monitorização das “filas” correspondentes às preferências de DVDs previamente estabelecidas pelos utilizadores, permitiam tornar o envio dos DVDs mais eficiente e efetuar as entregas em apenas um dia na maior parte do território dos Estados Unidos da América (Brochet, Srinivasan, & Norris, 2012).

Em 1998, a *Netflix* implementou um algoritmo que permitiu criar recomendações para cada utilizador, consoante as suas preferências em títulos anteriores. O algoritmo

Cinematch, foi desenvolvido por Neil Hunt, um programador de software, que foi contratado pela empresa para exercer o cargo de *CPO (Chief Product Officer)*. Este foi considerado um método bastante inovador para a época, na medida em permitia prever como um utilizador classificaria um filme que o mesmo ainda não teria visto nem avaliado, analisando as suas avaliações anteriores em conjunto com avaliações de utilizadores com preferências semelhantes ao utilizador em questão, que já teriam avaliado o filme. Assim, este algoritmo permitia fornecer uma lista de filmes sugeridos baseados não apenas no feedback e escolhas anteriores do utilizador, mas também através de uma avaliação preditiva de cada filme disponível (Feinberg & Johnson, 2017).

O algoritmo *Cinematch* foi bastante importante para a gestão de stock de DVDs da empresa, pois permitia que a *Netflix* sugerisse ao utilizador títulos menos populares que os mesmos ainda não conheciam, mas que, muito provavelmente, iriam de encontro às suas preferências. Verificou-se que, quando os utilizadores escolhiam os títulos sem recorrer às sugestões da *Netflix*, a sua escolha insidia maioritariamente em novos lançamentos, que eram tradicionalmente mais populares e por consequência tinham maiores custos de aquisição. Ao recomendar conteúdos mais antigos ou menos conhecidos, a *Netflix* poderia investir numa menor quantidade de novos lançamentos em DVD, direcionando os clientes a optar por títulos menos populares (Feinberg & Johnson, 2017).

A empresa de aluguer de filmes *Blockbuster* foi o principal concorrente da *Netflix*, pela sua dimensão e quota de mercado. Outras empresas de aluguer de DVDs, como a *Wal-Mart* e a *RedBox* também tentaram competir com o serviço disponibilizado pela *Netflix*.

Em 2004, após a *Netflix* implementar o seu primeiro aumento de preço na subscrição do serviço de aluguer de DVD's pelo correio, a *Blockbuster* lançou uma plataforma que oferecia um serviço semelhante, com um preço ligeiramente mais barato, sem a limitação de taxas de atraso que a mesma cobrava no seu serviço tradicional de aluguer de conteúdo de entretenimento audiovisual (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020). É de salientar que, em 2000, a *Netflix* reconheceu uma oportunidade de crescimento ao aliar-se à *Blockbuster*, e fez uma proposta de 50 milhões de dólares, a qual a mesma recusou (Dias & Navarro, 2018). Esta proposta consistia numa participação de 49% na empresa, que tornaria a *Netflix* o negócio on-line da *Blockbuster* (Feinberg & Johnson, 2017).

Outras empresas como *Wal-Mart DVD Rentals*, que surgiu em 2003 com um modelo operacional semelhante ao da Netflix, e a *RedBox* que desenvolveu uma rede de quiosques de aluguer de DVD em 2004, e cobrava apenas um dólar por uma noite de aluguer de um filme, também apresentavam negócios concorrentes ao da Netflix (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

No final do ano 2000, a *Netflix* fez uma parceria com a *Warner Home Video* e a *Tri-Star*, que consistia num acordo de divisão de lucros que permitia que a Netflix adquirisse DVDs a um preço mais vantajoso. Posteriormente outros estúdios como a *DreamWorks* e a *Artisan* assinaram contratos semelhantes com a Netflix (Feinberg & Johnson, 2017). À luz dos acordos, a Netflix retribuíva financeiramente os estúdios consoante a utilização individual de cada DVD que estes disponibilizavam durante um determinado período de tempo, geralmente de um ano. No final do prazo do contrato estabelecido para cada título, a Netflix tinha a opção de comprar o DVD por um preço nominal, sendo que o restante era enviado novamente para o estúdio respetivo, ou destruído. Durante este período, os DVDs adquiridos pela *Netflix* foram 60% a 80% por meio de acordos de divisão de lucros, e os restantes obtidos através de estúdios ou distribuidores (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

2.2.2 Subscription Video-On-Demand

Em maio de 2008, Red Hasting fez uma declaração pública em que apresentou uma previsão de que, em cinco anos, a receita da *Netflix* iria atingir o seu pico e começaria a cair de forma definitiva, pois considerava que após esta data o negócio de aluguer de DVDs se tornaria obsoleto. Nesta época a *Netflix* contava com cerca de 7.5 milhões de subscritores nos Estados Unidos da América, 1542 colaboradores e 1.2 milhões de dólares de receita (Feinberg & Johnson, 2017).

Entre 2007 e 2011, a Netflix introduziu o seu serviço de *streaming*, fazendo um investimento inicial de 40 milhões de dólares. Aquando do seu lançamento, este serviço constituía um complemento à subscrição de DVDs por correio. Desta forma, os utilizadores que pagavam \$18 pela sua subscrição mensal que permitia o aluguer de quatro DVDs por mês, poderiam usufruir de 18 horas de *streaming* por mês, enquanto os clientes que despendiam apenas de \$5.99 por mês para desfrutar de um DVD durante este período, estariam limitados a seis horas de *streaming* mensais (Feinberg & Johnson, 2017).

A expansão da *Netflix* para a tecnologia do *streaming* permitiu que a mesma se posicionasse num mercado emergente, mantendo a subscrição de DVDs por correio como seu foco principal (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

Nesta altura, a competição para o novo negócio da *Netflix* baseava-se essencialmente em plataformas que, em vez de fornecerem o serviço de *streaming*, exigiam que os utilizadores executassem um *download* do conteúdo pretendido antes de o poderem visualizar. Estas plataformas incluíam a Cinemanow, Microsoft Zune e a Amazon UnBox (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020) e o iTunes (Feinberg & Johnson, 2017).

Ao adicionar o serviço de *streaming* à sua oferta, a *Netflix* julgou pertinente adaptar o modo de aquisição de conteúdo para a plataforma (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020). Apesar de continuar a aplicar contratos de divisão de receita que celebrava em certos casos, a empresa começou a adquirir conteúdo de *streaming* maioritariamente através de contratos de licenciamento com estúdios de cinema, canais televisivos e outras empresas de distribuição, detentores de direitos do conteúdo pretendido (Brochet, Srinivasan, & Norris, 2012). Estes contratos atribuem à *Netflix* o direito de hospedar determinado conteúdo na sua plataforma por um período de tempo acordado, e pressupõem o pagamento de taxas de licenciamento. Os termos da licença de *streaming*, como o custo, a duração e os direitos de distribuição, variam em cada caso (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020). As negociações podem envolver a aquisição de direitos para exibir um único filme, série televisiva ou um conjunto de produção passada, atual e/ou futura de um determinado estúdio de cinema ou canal televisivo. Visto que, em muitos casos, os criadores de conteúdo já tinham acordos estabelecidos com canais de televisão *premium*, a *Netflix* viu-se obrigada a negociar diretamente com os mesmos, que a começaram a perceber como um concorrente em crescimento (Brochet, Srinivasan, & Norris, 2012).

Durante este período, a *Netflix* tornou a sua plataforma de *video-on-demand* disponível em dispositivos móveis, sistemas de jogo, e em vários sistemas operativos. Este fase foi igualmente marcada por avanços na potência de processamento do computador e da velocidade da *Internet*, que significaram melhorias na experiência de visualização de conteúdo de streaming (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

Em janeiro de 2008, menos de um ano após o lançamento da plataforma, a Netflix tornou o acesso ao seu serviço de *streaming* ilimitado para os seus planos de assinatura mensal com preço mais elevado (Feinberg & Johnson, 2017).

Posteriormente, em novembro de 2010, a Netflix introduziu a sua primeira assinatura de *streaming* apenas, com um valor de \$7,99 por mês, com visualização ilimitada (Brochet, Srinivasan, & Norris, 2012). O plano de *streaming* que foi introduzido inicialmente permitia que os utilizadores usufruíssem da plataforma em dois dispositivos em simultâneo, e assistissem aos conteúdos em alta definição (*HD*). Por outro lado, os clientes que preferissem continuar a usufruir da subscrição de DVDs e *streaming*, poderiam continuar a optar pela assinatura correspondente, sendo que, por esta altura, os preços sofreram um aumento (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

Ao mesmo tempo que a Netflix introduzia o seu plano de subscrição *streaming-only*, outras empresas tomaram a iniciativa de acompanhá-la com modelos de negócio semelhantes. A Hulu, que anteriormente já havia lançado um serviço de streaming gratuito sustentado por publicidade, apresentou, em 2010, um novo serviço de subscrição pago denominado de *Hulu Plus*. Em 2011, a Amazon lançou o seu serviço *Amazon Prime Video*, um serviço de *streaming* que poderia estar incluído na assinatura *Amazon Prime* que atribuía uma série de outros benefícios aos assinantes, mas que também estaria disponível a um preço mais acessível para utilizadores que preferissem usufruir apenas do serviço de streaming (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

Em julho de 2011, a Netflix optou por remover o seu serviço de *video-on-demand* dos planos de subscrição de DVDs, baixando igualmente o preço das mensalidades correspondentes. Assim, os dois planos foram separados, sendo que se os utilizadores quisessem usufruir de ambos os serviços, teriam de pagar no mínimo \$15.98 (Feinberg & Johnson, 2017), que corresponderia à soma do valor atribuído ao plano básico de assinatura mensal de um DVD de cada vez, que seriam \$7.99, ao plano de streaming ilimitado, que pressupunha uma mensalidade com o mesmo valor (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020). Após três meses de a Netflix ter anunciado esta divisão, e a mudança na estrutura de preços, a empresa perdeu aproximadamente 800.000 subscritores, e o preço das suas ações diminuiu em cerca de 75%. Apesar de inúmeros clientes terem demonstrado o seu descontentamento com a mudança, Reed Hastings não só manteve a sua decisão de separar os dois serviços, como também, em setembro de 2011, transferiu o serviço de subscrição de DVDs por correio para uma nova marca criada

para o efeito, a *Quickster*. Observando um maior número de opiniões depreciativas após esta decisão, a Hastings abandonou a ideia de continuar com a *Quickster* como provedora do negócio de DVDs, e manteve ambos os serviços disponíveis na *Netflix* (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

É de salientar que, tendo a Netflix assumido o serviço de *Subscription Video-On-Demand* como o seu *core business*, os seus concorrentes mudaram significativamente. A partir desta altura, a Netflix deixou de competir com a Blockbuster, o seu até então principal concorrente, e com outras empresas que disponibilizavam um modelo de negócio semelhante à subscrição de DVDs por correio que Reed Hastings introduziu inicialmente. Por outro lado, a Netflix começou a competir com dois tipos de empresas diferentes: operadoras de TV por cabo e rede, e empresas que iam incrementalmente lançando serviços de *Subscription Video-On-Demand* (Feinberg & Johnson, 2017).

2.2.2.1 Produção de Conteúdo Original

A partir do momento em que a Netflix adicionou o serviço de *streaming* ao seu portfólio, a aquisição de conteúdo começou a ser mais dispendiosa, visto que pressupunha custos associados à obtenção de direitos de utilização que a aquisição de conteúdo em formato físico (DVDs) não requeria. De modo a conseguir oferecer o conteúdo, sob a forma de *streaming*, que os clientes tinham ao dispor na sua subscrição de DVDs, a Netflix tinha de pagar quantias bastante elevadas, e sujeitar-se a operar num ambiente de preços incerto. Por outro lado, os produtores de conteúdo aumentavam continuamente e progressivamente os custos do licenciamento do conteúdo que forneciam, explorando o setor em crescimento, de modo a elevar a sua margem de lucro, e descredibilizando a capacidade das empresas que disponibilizavam os serviços de produzirem o seu próprio conteúdo (Feinberg & Johnson, 2017).

O custo de licenciamento de conteúdo de *streaming* ia aumentando de forma galopante, mas o aumento do número de subscritores e da respetiva utilização da plataforma também se revelou com expressão. Em junho de 2012, foi apurado que uma conta de *Subscription Video-On-Demand* na Netflix consumia em média 40 horas de *streaming* por mês (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

De modo a reforçar a sua estratégia de *streaming*, a Netflix concentrou-se na produção de conteúdo original, começando a disponibilizá-lo como complemento ao conteúdo licenciado. Assim sendo, em fevereiro de 2013, a empresa lançou a sua primeira série

original, o drama político *House of Cards* (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020). Este primeiro lançamento original da Netflix obteve nove nomeações para *Emmy*, acabando por ganhar três, entre eles “melhor elenco para uma série de drama”, “melhor direção para uma série de drama” (Feinberg & Johnson, 2017) e “melhor atriz” (prémio atribuído a Robin Wright) (Elberse & Cody, 2019).

No caso da série *House of Cards*, a produção da mesma resultou de um acordo entre a Netflix, o produtor David Ficher e a sua companhia de produção, denominada *MRC (Media Rights Capital)* (Feinberg & Johnson, 2017), em que a primeira propôs financiar a produção com \$100 milhões, sendo que em contrapartida receberia direitos de *streaming* exclusivo (Elberse & Cody, 2019).

Os primeiros acordos que a Netflix celebrou pressupunham um pagamento de uma parte (geralmente dois terços) dos custos de produção do conteúdo em questão e a produtora mantinha a propriedade do mesmo. Posteriormente, a empresa optou por aplicar um modelo de “custo acrescido”, em que recebia direitos de propriedade do conteúdo em troca de um maior pagamento inicial (Elberse & Cody, 2019).

Tanto *House of Cards*, como a série *Orange is The New Black* que foi lançada no mesmo ano, tiveram uma grande audiência e geraram opiniões bastante positivas por parte dos críticos. Segundo observadores, o sucesso do portfólio de conteúdo original da Netflix deve-se à abundância do mesmo (Ofek, Bertini, Koenigsberg, & Klopfenstein, 2020).

De modo a assegurar-se que o conteúdo original produzido iria obter audiência, a empresa introduziu um método que consiste numa análise prévia das preferências dos utilizadores, recorrendo a dados históricos de visualizações, de modo a perceber quais os autores, géneros e escritores com potencial para atrair o grande público. O algoritmo Cinematch, introduzido ainda na “era” da subscrição de DVDs por correio, também continuou a ser atualizado de modo a identificar novos padrões de visualização e melhorar continuamente o sistema de recomendação.

2.2.3 A Internacionalização

A Netflix iniciou o seu processo de internacionalização em 2010, adotando uma estratégia agressiva de modo a compensar o crescimento lento no mercado doméstico, ou seja, nos Estados Unidos da América (Oh & Myer, 2016). A estratégia de internacionalização da Netflix foi considerada um dos fatores determinantes do sucesso da empresa. Atualmente,

e desde 2017, que a Netflix opera em mais de 190 países (Brennan, 2018), sendo que no final de 2019 contava com cerca de um total 160 milhões de assinantes em ambos os mercados internacional e doméstico (L. Wayne & Castro, 2020). No segundo trimestre de 2018, as receitas de *streaming* internacional da Netflix excederam, pela primeira vez, as receitas de *streaming* doméstico (Oh & Myer, 2016).

O processo de internacionalização da Netflix enfrentou vários desafios, e a mesma optou por elaborar um plano de internacionalização que minimizasse os riscos associados à entrada nos novos mercados (Oh & Myer, 2016). Assim sendo, este processo foi cuidadosamente traçado pela empresa. Para a escolha dos seus mercados iniciais a Netflix considerou tanto a distância geográfica como psíquica, e as diferenças percebidas entre os mercados (Brennan, 2018).

À medida que foi entrando em cada mercado, a Netflix viu a necessidade de definir diferentes tipos de ofertas para cada região, ou até para cada país (Brennan, 2018). Tendo, desde o início, reconhecido diferenças culturais significativas em vários países, a Netflix começou por entrar no mercado estrangeiro com ofertas limitadas, minimizando desta forma o envolvimento financeiro e os potenciais riscos da implementação do serviço completo num mercado que ainda não teria sido testado (Oh & Myer, 2016).

A internacionalização da Netflix enfrentou vários desafios, nomeadamente restrições regulamentares, diferenças culturais e concorrência nos países nos quais intencionava começar a oferecer o seu serviço (Oh & Myer, 2016).

- Restrições regulamentares: Além de estar sujeita às restrições impostas pelo governo dos Estados Unidos da América, a Netflix teve de lidar igualmente com as restrições regulatórias dos países para os quais planeava expandir-se. O governo de vários países considerava muito do conteúdo da Netflix impróprio para o público nacional devido à sua política de censura e motivos religiosos (p.e. Malásia e Vietname), enquanto outros possuíam regulamentações rígidas impostas às indústrias de media e entretenimento locais (p.e. China) (Oh & Myer, 2016).
- Adaptação local: A Netflix encontrou dificuldade igualmente em desenvolver estratégias de penetração de mercado específicas para cada país anfitrião. Sendo que a Netflix começou a operar em cerca de 190 países, tornou-se pertinente

investir na disponibilização do seu conteúdo em várias línguas. Da mesma forma, também foi mitigando as restrições à disponibilidade de conteúdo para o mercado internacional, que numa fase inicial se considerava limitada, e à falta de programação específica para cada região. Para isso explorou várias parcerias e *joint ventures* com empresas fornecedoras de conteúdo em vários países (Oh & Myer, 2016). A empresa fez nomeadamente parcerias com operadoras de telecomunicações e cabo, para que estas disponibilizassem o serviço da Netflix como parte da sua oferta (Brennan, 2018).

- **Concorrência nos mercados internacionais:** A Netflix enfrentou igualmente uma forte concorrência de operadoras de televisão e fornecedores de serviços de video-on-demand nos países para os quais expandiu a sua atuação. Apesar de no Canadá ter tido uma percentagem de penetração de mercado superior à dos Estados Unidos, e até ter ultrapassado os fornecedores de conteúdo locais neste aspeto, houveram países em que a concorrência foi um entrave e exigiu bastantes esforços. A empresa deparou-se, em alguns países, com empresas concorrentes que já tinham uma base de clientes e conteúdo substanciais (p.e. Índia e Japão) (Oh & Myer, 2016), tendo como vantagem a oferta de conteúdo no idioma local, muitas vezes preferido pelos assinantes não fluentes em inglês. Por outro lado, empresas rivais, nomeadamente a Amazon Prime Video, já se tinham estabelecido em determinados países anteriormente (p.e. Índia e Alemanha) (Brennan, 2018). Para além disso, existiram vários entraves no que diz respeito à infraestrutura, sendo que alguns países (p.e. no caso da Índia) apresentavam uma infraestrutura subdesenvolvida, com opções de rede fracas e uma insuficiente capacidade de tecnologia 4G (Oh & Myer, 2016).
- **Custos financeiros:** Para realizar o seu ambicioso plano de internacionalização, a Netflix teve de recorrer a um investimento substancial, que resultou num prejuízo significativo a curto prazo, mas que a empresa acreditou que seria lucrativo a longo prazo. Estas despesas foram não só derivadas de custos diretos que dizem respeito ao licenciamento do conteúdo e desenvolvimento do projeto, como também houveram custos adjacentes que a Netflix não podia controlar. Relativamente aos custos diretos, estes surgiram de parcerias com fornecedores de conteúdo nacional nos mercados internacionais, de modo a obter acesso

exclusivo a determinada programação; de taxas por acordos de licenciamento globais e regionais; dos custos da tecnologia, marketing e distribuição inerentes à implementação do serviço. Os custos dos acordos de licenciamento globais foram bastante aveludados, no entanto, a Netflix considerou o investimento necessário para conseguir competir com os seus concorrentes globais e domésticos (Oh & Myer, 2016)

O processo de internacionalização da Netflix foi efetuado em três fases de expansão. Esta internacionalização em três estágios foi considerada um dos dois movimentos estratégicos associados ao sucesso da empresa no mercado internacional, sendo que o segundo corresponde à forma como a Netflix lidou com cada mercado (Brennan, 2018).

A primeira fase de internacionalização da Netflix foi marcada pela entrada da empresa no Canadá. Este país, ao possuir várias semelhanças com os Estados Unidos da América, e ser geograficamente próximo do mercado doméstico, permitiu que a Netflix desenvolvesse as suas capacidades num ambiente em que os desafios de internacionalização fossem menos significativos. Esta fase de internacionalização foi consistente com o modelo tradicional de internacionalização, e permitiu que a empresa adquirisse experiência e aprendizagem que lhe possibilitassem desenvolver capacidades para, posteriormente, expandir o seu negócio para diversos mercados num curto espaço de tempo numa segunda fase (Brennan, 2018).

A segunda fase de internacionalização envolveu uma expansão internacional mais ampla e rápida, em que a Netflix conseguiu instituir-se em cerca de 50 países. A empresa utilizou a aprendizagem adquirida na primeira fase para conseguir atingir uma seleção de mercados mais diversificada. Para selecionar estes novos mercados em que a Netflix pretendia começar a operar, foi tido em conta o seu grau de atratividade, que derivaria de semelhanças em comum, da presença de consumidores dispostos a “pagar”, e da disponibilidade de internet de banda larga. Esta fase de internacionalização envolveu mercados mais distantes em termos geográficos e psíquicos, sendo que a empresa teve a necessidade de investir em conteúdo específico que fosse de encontro às características destas regiões, assim com em *big data* e *analytics*. Desta forma, esta etapa permitiu que a Netflix continuasse a desenvolver competências e parcerias internacionais. (Brennan, 2018).

Na primeira e segunda fase de internacionalização a Netflix ganhou experiência, nomeadamente quanto ao tipo de conteúdo que os utilizadores preferem, ao *marketing* ao qual respondem, e de como se deveria posicionar enquanto empresa num contexto multinacional. Assim, na terceira fase, a empresa concentrou-se, por exemplo, em adicionar cada vez mais idiomas ao seu conteúdo, em otimizar os seus algoritmos de personalização, e em expandir os seus serviços e suporte para uma variedade de dispositivos. Esta fase de internacionalização levou a Netflix a internacionalizar-se para 190 países (Brennan, 2018).

A Netflix aplicou o seu modelo de operações centrado no cliente no seu processo de internacionalização, que anteriormente teria sido a chave para o seu sucesso nos Estados Unidos da América. A empresa tem experimentado várias abordagens nos diversos países nos quais começou a oferecer o seu serviço de SVOD, aplicando os estudos e experiências com os dados de utilização dos clientes para solucionar a melhor oferta para cada mercado e segmento de clientes. O sistema preditivo da Netflix está a ser continuamente aperfeiçoado, sendo que podemos considerar que existe uma correlação entre o mesmo e o crescente número de assinantes internacionais (Brennan, 2018).

A Netflix tem investido em conteúdo original no mercado internacional, sendo que em 2018 se encontrava a produzi-lo em 17 mercados diferentes, de modo a tentar responder às preferências do cliente relativamente ao conteúdo local. Por outro lado, torna-se necessário referir que a Netflix considera que esta produção original em determinadas regiões não é concebida apenas com o intuito de servir o público local (*local for local*), pois pretende atingir o público de forma mais ampla, a um nível global (*local for global*). Esta intenção acaba por incentivar parcerias locais nos mercados internacionais, e impulsionar acordos de licenciamento globais, visto que os produtores locais reconhecem uma oportunidade para alcançar uma maior audiência (Brennan, 2018).

Compreender as culturas locais tornou-se bastante importante no processo de internacionalização da Netflix pois permitiu que a mesma pudesse responder às suas diferenças. Na sua atuação foi considerado relevante desenvolver um conhecimento específico, amplo e profundo, abrangente dos domínios políticos, institucionais, regulatórios, técnicos, culturais, dos clientes e dos concorrentes de cada país. Tudo isto permitiu que a Netflix criasse relacionamentos superiores com os principais stakeholders e permitiu igualmente aumentar a sua credibilidade enquanto empresa dos setor (Brennan, 2018).

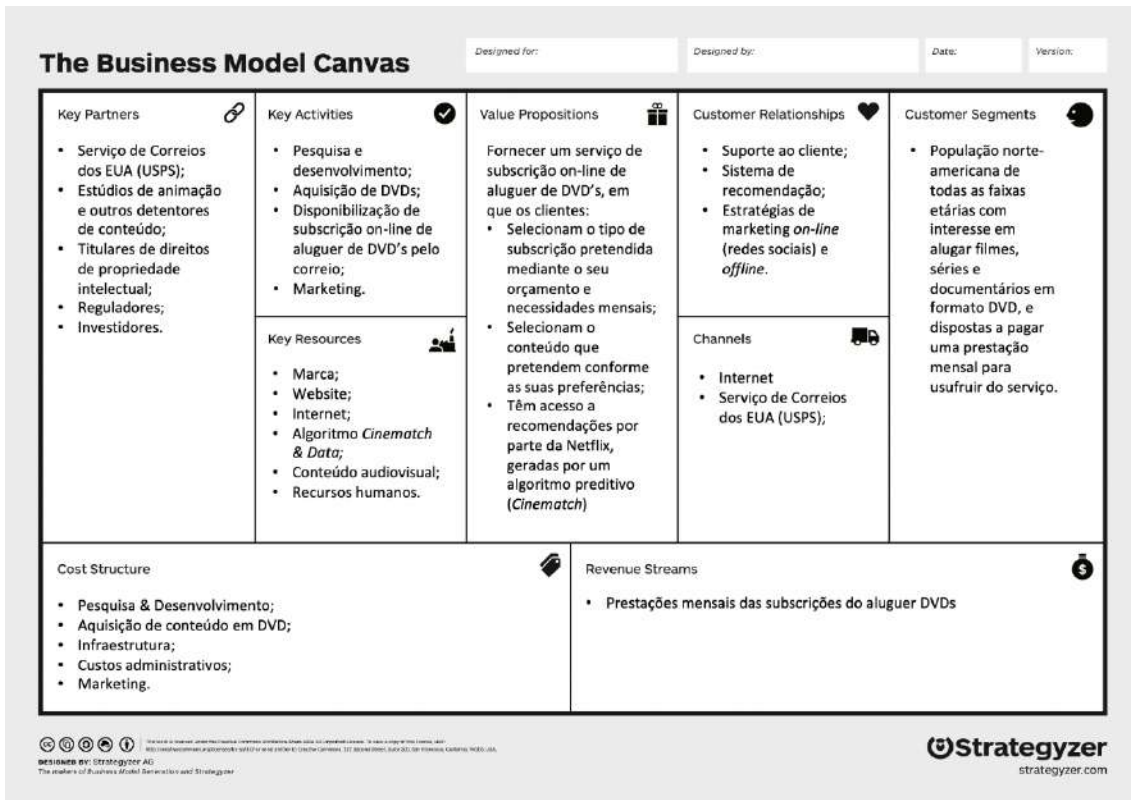
A internacionalização da Netflix foi classificada por Brennan (2018) como globalização exponencial, pois foi um processo cuidadosamente planeado, executado em velocidade crescente, para um número cada vez maior de países. Este tipo de internacionalização seria inviável se realizada há alguns anos atrás, pois não existiriam fatores de mercado e tecnológicos que a favorecessem. O autor refere igualmente que será necessário que a empresa continue a trabalhar na combinação de conteúdo global e regional, de modo a conseguir continuar a competir com os seus concorrentes.

Nos últimos anos, a Netflix começou a dar mais ênfase ao aprimoramento da experiência móvel da sua aplicação, devido ao crescimento da intenção dos utilizadores em usufruir de conteúdo de entretenimento audiovisual em telemóveis, tablets e smart-TVs. Tem desenvolvido parcerias com fabricantes de dispositivos, operadoras móveis e de serviços de televisão, assim como com fornecedores de serviços de Internet.

2.2.4 Business Model Canvas

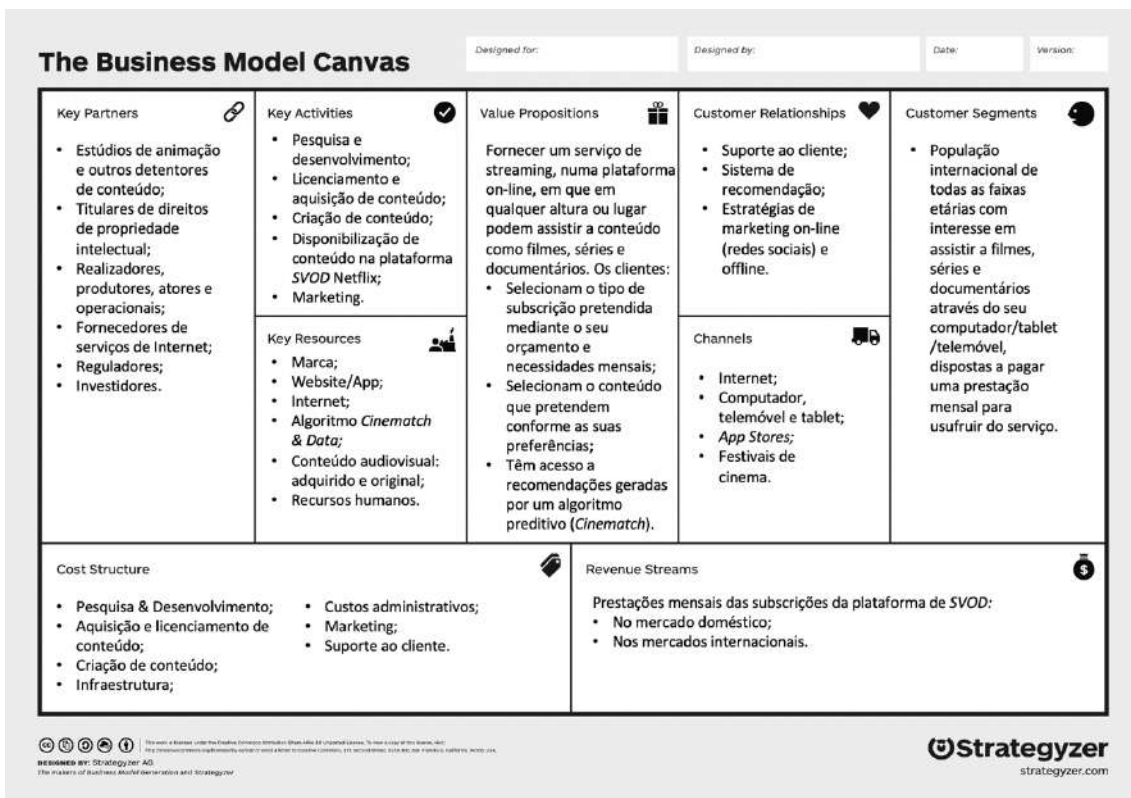
Tendo em conta os dois modelos negócio propostos pela Netflix - subscrição de aluguer DVD's por correio e *Subscription Video-On-Demand* - torna-se relevante elaborar um Business Model Canvas para cada um deles. Assim sendo, a Figura 5 e a Figura , representam estes dois modelos, respetivamente.

Figura 5 - Business Model Canvas para a Netflix (Subscrição de Aluguer de DVDs por correio)



Fonte: Elaboração própria, adaptada de www.strategyzer.com

Figura 6 - Business Model Canvas para a Netflix (Subscription Video-On-Demand)



Fonte: Elaboração própria, adaptada de www.strategyzer.com

2.3 Apresentação de Resultados

2.3.1 Análise de Conteúdo

Este estudo teve como objetivo analisar a plataforma *on-line* e aplicação móvel da Netflix, em conjunto com empresas concorrentes, que oferecem o mesmo serviço de *Subscription Video-On-Demand* em Portugal: a Amazon Prime Video, a Disney + e a HBO Portugal. A mesma análise de conteúdo utilizou como apoio, para além da plataforma *on-line* e aplicação móvel da Netflix, o serviço de *chat* disponibilizado por algumas das plataformas analisadas, que serviu de auxílio ao esclarecimento de dúvidas que surgiram relativamente a algumas funcionalidades da plataforma.

A seleção das plataformas para a análise foi elaborada tendo em conta a popularidade de utilização das mesmas em Portugal.

Segundo um estudo conduzido pela JustWatch, que consistiu na análise da quota de mercado nos primeiros três *quarters* do ano de 2020, no *Q3* (correspondente a julho, agosto e setembro) a Netflix revelou uma quota de mercado de 31%, a Amazon Prime Video de 22%, e a HBO Portugal de 18%, tendo por este motivo sido consideradas as plataformas preferidas pela maior parte da população portuguesa para usufruir de serviços de *SVOD* (Just Watch, 2020) (Anexo I).

A Disney+ surgiu em Portugal em setembro de 2020 e, de acordo com o mesmo estudo, mas considerando a evolução mensal de cada plataforma, este serviço de *SVOD* igualou a quota de mercado da HBO Portugal no final do terceiro trimestre de 2020, marcando ambas uma quota de 16% no mês de setembro (Anexo I).

Para a respetiva análise das plataformas, foram considerados os seguintes aspetos:

- Disponibilização de conteúdo;
- Dispositivos compatíveis;
- Tipologia de Subscrição;
- Suporte ao Cliente;
- Responsividade da aplicação móvel.

2.3.1.1 Plataforma da Netflix

O serviço de *Subscription Video-On-Demand* da Netflix pode ser usufruído pelos utilizadores através da sua plataforma *on-line* (<https://www.netflix.com/>); de *tablets* e

smartphones, sendo que a aplicação está disponível para download na Apple App Store, Google Play e na Windows Phone Store; de reprodutores de Blu-Ray e sistemas de Home Theatre; de set-up boxes de operadoras de televisão, dependendo de se as mesmas têm ou não parceria com a Netflix; de consolas de jogos, como a PlayStation, Nintendo e XBox; de Smart TVs; e por último, de *streaming media players*, como a Apple TV, Chromecast e o serviço de media streaming da LG.

Relativamente aos planos de subscrição, representados na no Anexo II, o utilizador pode optar entre três:

- Plano Base: Permite que o subscritor do plano utilize a plataforma num ecrã de cada vez, em qualidade SD. Admite a transferência de vídeos para um telemóvel/tablet, através da aplicação móvel. Este plano pressupõe o pagamento de uma prestação mensal de 7.99€ por mês.
- Plano *Standard*: Permite que o subscritor do plano utilize a plataforma em dois ecrãs em simultâneo, em qualidade Full HD (1080p), e transfira vídeos para dois telemóveis/tablets. Este plano tem o custo de 10.99€ por mês.
- Plano *Premium*: Permite que o subscritor do plano utilize a plataforma em quatro ecrãs em simultâneo, em qualidade Full HD (1080p) e Ultra HD (4K), e transfira vídeos para quatro telemóveis/tablets. Sendo este o plano mais completo que a Netflix disponibiliza aos seus clientes, pressupõe o pagamento de uma prestação mensal de 13.99€ por mês.

O serviço de subscrição será cobrado mensalmente, e podem ser seleccionados os seguintes meios para este pagamento: cartões de crédito e débito (Visa, MasterCard, American Express, Maestro e MB Net), cartões virtuais, cartões pré-pagos (Visa, MasterCard e American Express), cartões de oferta Netflix, Paypal. A faturação pode ainda ser adicionada à fatura de outros fornecedores parceiros, nomeadamente da MEO e a Vodafone. No Anexo II é possível observar um exemplo de página disponibilizada ao utilizador com as definições da sua conta, onde a qualquer momento é possível solicitar uma alteração.

No que diz respeito ao acesso à plataforma on-line, o subscritor tem a opção de criar até quatro perfis de utilizador com preferências de controlo de controlo parental seleccionadas pelo próprio se necessário, e um perfil denominado “Crianças” que apenas disponibiliza conteúdo apropriado para as faixas etárias infantis (Anexo II).

Relativamente à disponibilização de conteúdo na sua plataforma on-line, aquando do *login* na página e seleção do perfil, o utilizador tem acesso a uma página inicial onde são apresentados conteúdos que o mesmo se encontra a ver no momento, assim como a sua lista de conteúdos favoritos e várias recomendações personalizadas (por tipo de conteúdo e género) (Anexo II). Na barra superior de opções é possível ainda aceder a sub-páginas com conteúdo compartimentado, com acesso a uma seleção de “Séries”, “Filmes”, “Novos e mais vistos” e “A minha lista”. O utilizador pode, ainda, procurar conteúdo relevante clicando no ícone de pesquisa disponibilizado igualmente na barra superior de opções, e aceder a um ícone de notificações que a Netflix vai enviando a cada utilizador com sugestões e novidades personalizadas. O utilizador tem ainda acesso a detalhes, *trailer* e informações extra de vários filmes, assim como à pré-visualização de uma parte do filme em questão que inicia automaticamente aquando da seleção do mesmo.

No que toca ao suporte ao cliente, a Netflix possui um centro de assistência onde o cliente tem ao seu dispor várias *FAQs*, organizadas por categoria. Nesta página, o utilizador pode ainda optar por contactar a Netflix via telefone, ou iniciar um *chat* em direto com um colaborador da Netflix (Anexo II)

Quanto à aplicação móvel, o conteúdo possui uma página inicial semelhante à plataforma *on-line*, adaptada à interface do dispositivo. Na aplicação é ainda possível descarregar conteúdo para assistir em modo *off-line* (Anexo II). O número de dispositivos para os quais o cliente poderá descarregar conteúdo depende da tipologia do plano de subscrição. Desta forma, se um cliente subscrever o plano base, poderá apenas realizar downloads num dispositivo; no plano *standard*, poderá realizar downloads em dois dispositivos; com o plano *premium*, poderá realizar downloads em cinco dispositivos. Relativamente ao número máximo de downloads permitido, este corresponde a 100 conteúdos em simultâneo. O tempo de permanência do conteúdo descarregado depende de título para título consoante o tipo de licença do mesmo, no entanto a maior parte dos títulos permanecem disponíveis para visualização até 48 horas depois de ter começado a reproduzir o título.

2.3.1.2 Plataforma da Amazon Prime Video

O serviço de *subscription video-on-demand* da Amazon, denominado Amazon Prime Video, está disponível na sua plataforma on-line (<https://www.primevideo.com>) e na sua aplicação móvel (compatível com vários sistemas operativos), assim como em *Smart TVs*,

reprodutores de *Blu-ray*, conversores *set-up-box*, *tablets*, consolas de jogos e *streaming media players*.

O serviço disponibilizado pela Amazon tem apenas uma tipologia de subscrição, sendo que o plano pressupõe o pagamento de uma prestação mensal de 5.99€ por mês. O pagamento da respetiva mensalidade, permite que o cliente usufrua do *streaming* de conteúdo em três dispositivos em simultâneo, com qualidade SD, HD e Full-HD. Através da aplicação móvel, o utilizador pode também descarregar conteúdo para assistir em modo *off-line*.

Para usufruir do serviço, o utilizador tem que ter uma conta na Amazon (<https://www.amazon.com>). Por outro lado, se o cliente não estiver registado, pode fazê-lo na altura da subscrição do serviço Amazon Prime Video, sem qualquer custo adicional. O utilizador pode efetuar o pagamento da subscrição mensal através de cartão de crédito ou débito (VISA, Mastercard e American Express) (Anexo III). No caso do cliente ser subscritor do Amazon Prime (um serviço disponibilizado pela Amazon que oferece condições especiais para a encomenda de produtos disponíveis no seu *website*), o serviço Amazon Prime Video já se encontra incluído na assinatura.

Relativamente à plataforma *on-line* do Amazon Prime Video, esta permite que o utilizador, além do seu perfil de utilizador principal, crie quatro utilizadores adicionais e usufrua de um perfil especial para crianças, com conteúdo filtrado para este grupo etário (Anexo II). No serviço de *SVOD* da Amazon, o controlo parental é gerido através da criação de um código PIN para o efeito, que terá de ser inserido cada vez que o utilizador de cada perfil tente assistir a um conteúdo considerado inadequado para a faixa etária pré-definida pelo gestor da conta (Anexo III).

No que diz respeito à disponibilização do conteúdo na plataforma *on-line*, após ter inserido as suas credenciais, o utilizador tem acesso a uma página inicial com sugestões de conteúdos ordenados por categorias, assim como uma lista inicial com filmes, séries ou documentários que o utilizador adicionou à sua lista (“Filmes e séries para assistir a seguir”) (Anexo III). Na barra superior de opções, existe a opção de filtrar o conteúdo por “Programas de TV”, “Filmes” e “Infantil”. Na mesma barra de opções, localiza-se um motor de pesquisa, sendo que se o utilizador selecionar o ícone apresentado no canto superior direito da página, terá a opção de consultar a sua lista de conteúdos guardados (Anexo III). No momento em que é selecionado o conteúdo, o utilizador poderá, por

exemplo, ver o seu *trailer*, detalhes do filme, extras e sugestões relacionadas. Recentemente, foi introduzida uma ferramenta chamada “*Watch Party*” ou “Vídeo em grupo” que permite convidar pessoas que também utilizem a plataforma para assistirem ao conteúdo em simultâneo (Anexo III).

Acerca do suporte prestado ao cliente, a Amazon Prime Video disponibiliza na sua plataforma uma página de “Ajuda” onde o utilizador pode consultar *FAQs*, e ainda contactar a Amazon diretamente através de e-mail, telefone ou *chat* (Anexo II). No que diz respeito ao serviço de *chat*, esta opção de contacto encontra-se apenas disponível para determinados assuntos, sendo que se a questão do utilizador não se encontrar abrangida, este terá de optar por outra forma de contacto.

Relativamente à aplicação móvel do serviço Amazon Prime Video, a disponibilização do conteúdo verifica-se semelhante à da plataforma *on-line*, no entanto adaptada à interface do dispositivo em questão. O cliente poderá ainda efetuar o download de conteúdos para assistir em modo *off-line*. Esta funcionalidade tem um número ilimitado de downloads em simultâneo, ficando apenas limitada à capacidade de memória do dispositivo móvel, e permite que o utilizador assista aos conteúdos que descarregou nas 48 horas posteriores ao *download* (Anexo III).

2.3.1.3 Plataforma da Disney+

A Disney foi a empresa mais recente a lançar o seu serviço de subscription *video-on-demand*, a Disney+, sendo que começou a estar disponível em Portugal este ano.

Os utilizadores podem assistir ao conteúdo disponível para subscritores através da plataforma *on-line* Disney+ (<https://www.disneyplus.com>), ou através da sua plataforma móvel. O serviço pode ser utilizado em computador, tablet, telemóvel, Smart TVs, dispositivos de *streaming* e consolas de jogos compatível com o serviço.

A Disney+, no momento atual, tem disponíveis dois tipos de subscrição: subscrição mensal, ou subscrição anual. Se o utilizador escolher a subscrição mensal, ser-lhe-á debitado um valor de 6.99€ mensalmente. Se o mesmo optar pela subscrição anual, pagará 60.99€ uma vez, para usufruir do serviço durante um ano, sendo a poupança equivalente a 60 dias de subscrição mensal (ou 13.99€). A subscrição permite que o cliente utilize a plataforma em quatro ecrãs em simultâneo, crie até sete perfis de utilizador, e descarregue vídeos para assistir em modo *off-line*. O cliente deve associar um cartão de crédito ou

débito para subscrever o serviço, sendo que também tem a opção de efetuar o respetivo pagamento através da sua conta PayPal (Anexo IV).

Ao entrar com as suas credenciais na plataforma on-line da Disney+, o utilizador é direcionado para uma página inicial onde terá acesso ao conteúdo disponível organizado por categorias, produtoras (Disney, Pixar, Marvel, Star Wars e National Geographic), e ainda poderá aceder ao conteúdo que se encontra a ver no momento na plataforma, conteúdo recomendado e novidades da Disney+. A barra superior de opções dá acesso a uma série de subpáginas: “Pesquisa”, “A minha lista” (lista de conteúdos guardados), “Originais”, “Filmes” e “Séries” (Anexo IV). Quando o utilizador seleciona o conteúdo a que pretende assistir, tem acesso a um *trailer* do mesmo, sugestões de outros conteúdos, detalhes, e extras (conteúdo relacionado com o filme, série ou documentário em questão). À semelhança do serviço de *SVOD* da Amazon Prime Video, a Disney+ também permite iniciar a exibição de um filme em simultâneo com outros utilizadores através da funcionalidade GroupWatch (Anexo IV). Ao personalizar o perfil de cada utilizador, é possível ativar o controlo parental, atribuindo ao mesmo o estatuto de “Perfil infantil”, função que desativa a funcionalidade de GroupWatch e disponibiliza ao utilizador em questão apenas conteúdo adequado para crianças.

No que diz respeito ao suporte que a empresa disponibiliza para o seu serviço de *SVOD*, o utilizador tem acesso a um “Centro de Ajuda”, onde tem disponíveis respostas a algumas questões pertinentes (*FAQs*), podendo também optar por iniciar uma conversa de *chat* com um colaborador da empresa, ou contactar a mesma via contacto telefónico (Anexo IV).

Relativamente à aplicação móvel, a mesma apresenta uma disponibilização de conteúdo semelhante à plataforma on-line, no entanto adaptada à interface móvel. É possível ainda descarregar conteúdo para assistir em modo *off-line*. O número de downloads que o utilizador pode efetuar é ilimitado, no entanto cada filme só poderá ser descarregado no máximo de 10 dispositivos. A partir do momento em que o utilizador efetua um download, este permanecerá disponível para assistir em modo *off-line* durante todo o tempo de subscrição do serviço Disney+.

2.3.1.4 Plataforma da HBO Portugal

A HBO fornece o seu serviço de *subscription video-on-demand* em Portugal através da plataforma on-line *HBO Portugal* (<https://www.hboportugal.com>) e da sua aplicação

móvel disponível para *smartphones* (sistemas operativos iOS e Android), Smart TVs (nomeadamente LG, Samsung e Android TV), *Set-top box* (através do serviço de televisão da Vodafone), consolas (como a PlayStation 4), e *streaming media players* (Chromecast e Apple TV).

Para usufruir catálogo de conteúdos *streaming* da HBO Portugal, o utilizador terá de subscrever o serviço associando o seu cartão de crédito ou débito (VISA ou Mastercard) ou a sua conta PayPal. O valor mensal da subscrição é de 4.99€, e dá acesso a um plano único que permite a utilização do serviço em dois dispositivos em simultâneo, com qualidade Full HD, HD e SD (Anexo V). Ao contrário das outras plataformas em análise, este serviço não permite a criação de múltiplos perfis de utilizador. Se o cliente pretender ativar o controlo parental na plataforma, deverá recorrer às definições de conta onde criará um PIN que controlará o acesso determinados conteúdos (Anexo V). O utilizador dispõe ainda da funcionalidade de descarregar conteúdo através da sua aplicação móvel, podendo assisti-lo no seu *smartphone* ou *tablet* em modo *off-line*.

No que diz respeito à disponibilização de conteúdo na sua plataforma *on-line*, a HBO Portugal apresenta uma página inicial onde o utilizador tem acesso à sua lista de conteúdos guardados, ao conteúdo que se encontra a ver no momento, a novidades e várias sugestões (Anexo V). Na mesma página, é igualmente apresentada uma barra de opções, em que o utilizador pode filtrar o conteúdo por “Séries”, “Filmes” e “Kids”. Quando seleciona o conteúdo a que pretende assistir, o utilizador terá acesso a uma página com uma descrição e detalhes do conteúdo, conteúdos relacionados, no entanto não é disponibilizada a opção de assistir ao trailer do filme/série/documentário na plataforma (Anexo V).

A HBO Portugal disponibiliza vários meios de suporte ao cliente. O utilizador tem acesso a um “*Help Center*”, com *FAQs*, sendo que pode pesquisar pelo assunto do seu interesse na barra de pesquisa. O cliente pode ainda optar por contactar a HBO Portugal e expor-lhe o seu problema específico através de *chat* em direto ou contacto telefónico. O utilizador pode ainda entrar em contacto com a empresa via e-mail (Anexo V).

Relativamente à aplicação móvel, a ultima versão da mesma para o sistema iOS apresenta uma disponibilização de conteúdo em modo “*swipe*” na página inicial, em que ao deslizar o dedo para o lado, o utilizador poderá consultar várias categorias de conteúdo. A aplicação móvel permite ainda que o utilizador descarregue conteúdo para assistir em

modo *off-line*, estando limitado ao download de 25 conteúdos de cada vez (que corresponde à soma dos downloads nos 5 dispositivos que é permitido estarem associados à conta). Após efetuar o download, o utilizador terá até 30 dias para iniciar a visualização dos mesmos. (Anexo V).

2.3.2 Questionário

2.3.2.1 Resultados do questionário

O questionário aplicado para o estudo apresentou um total de 225 respostas, sendo que duas das mesmas foram desqualificadas pois, os respetivos inquiridos, referiram não ser residentes em Portugal.

No que diz respeito ao perfil dos inquiridos, foram verificadas respostas de indivíduos de todas as faixas etárias consideradas, do género feminino e masculino, com estados civis diversificados e situações profissionais distintas, sendo que é possível observar que:

- A maioria dos inquiridos (56.9%) referiu estar na faixa etária “18-24 anos”, seguindo-se das faixas etárias “25-34 anos” (14.2%), “+ 54 anos” (13.8%), “45-54 anos” (8.9%) e “35-44 anos” (6.2%);
- Os inquiridos referiram ser maioritariamente do sexo feminino, com 64,9% de respostas, e 35,1% do sexo masculino;
- O estado cívil seleccionado pela maioria dos inquiridos foi “Solteiro” (69.8%), seguindo-se de “Casado” (23.1%), “Divorciado” (3.6%), “União de facto” (3.1%) e “Viúvo” (0.04%);
- A maioria dos inquiridos declarou a sua situação profissional como “Trabalhador por conta de outrem” (56%), seguindo-se das situações “Estudante” (30.2%), “Trabalhador independente” (9.3%), Desempregado (9.3%) e “Reformado” (3.6%).

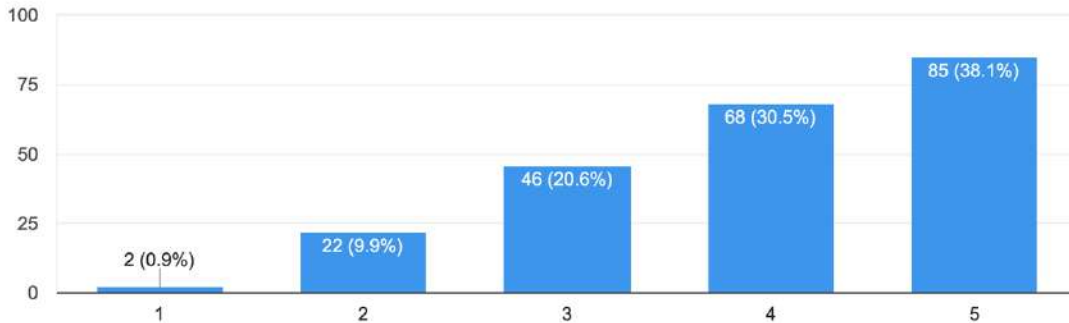
Na secção relativa ao tema “Hábitos de Consumo”, as respostas às questões elaboradas foram as seguintes:

- “Com que frequência assiste a filmes, séries televisivas ou documentários?” (Classificar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nunca”, e 5 corresponde a “muito frequentemente”): 38.1% dos inquiridos responderam “Muito frequentemente”

Figura 7 - Questionário (Gráfico 1)

Com que frequência assiste a filmes, séries televisivas ou documentários?

223 respostas

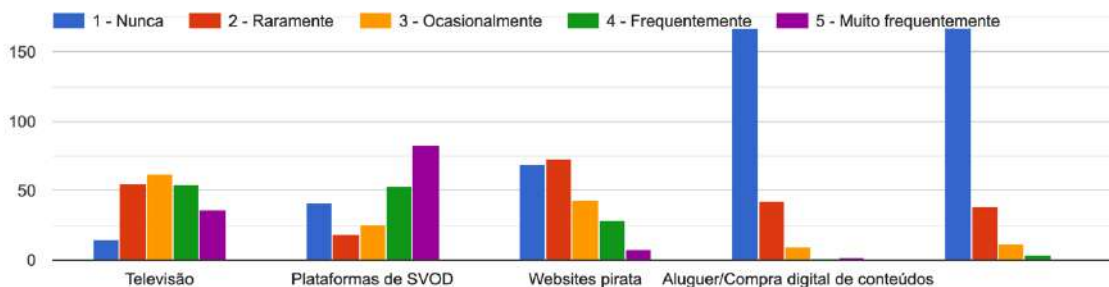


Fonte: Elaboração própria

- “Com que frequência utiliza os seguintes meios para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?”:
 1. Televisão: 62 inquiridos responderam “Ocasionalmente”
 2. Plataformas de *SVOD*: 83 inquiridos responderam “Muito frequentemente”;
 3. Websites Pirata: 73 inquiridos responderam “Raramente”
 4. Aluguer/Compra digital de conteúdos: 167 inquiridos responderam “Nunca”
 5. Compra física de conteúdos: 168 inquiridos responderam “Nunca”

Figura 8 - Questionário (Gráfico 2)

Com que frequência utiliza os seguintes meios para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?

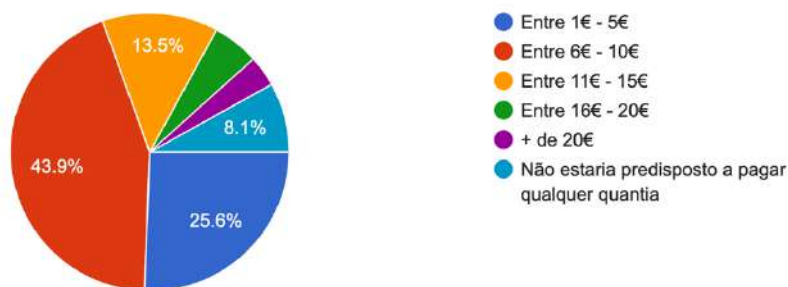


Fonte: Elaboração própria

- Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? (na sua totalidade, independentemente dos meios através dos quais os assiste): 43.9% dos inquiridos responderam “Entre 6€ - 10€”

Figura 9 - Questionário (Gráfico 3)

Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? (na sua totalidade, independentemente dos meios através dos quais os assiste)
223 responses



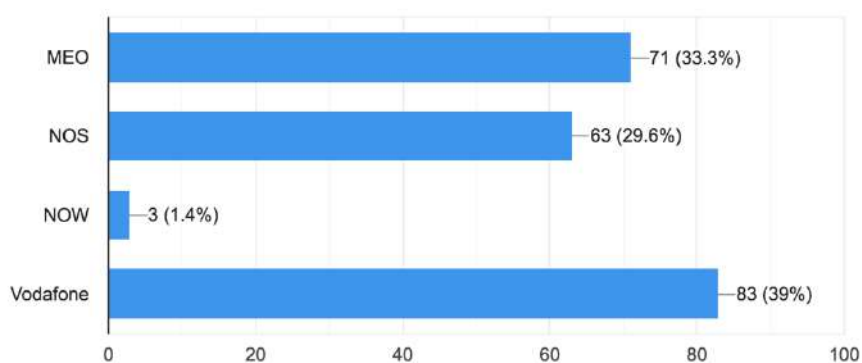
Fonte: Elaboração própria

Nas secções que dizem respeito ao tema “Serviços Televisivos” foram obtidas as seguintes respostas:

- “Utiliza alguma operadora para usufruir de serviços de televisão?”: 95.5% dos inquiridos respondeu “Sim”.
- “Que operadora/as utiliza para usufruir de serviços de televisão?”: 39% dos inquiridos responderam “Vodafone”.

Figura 10 - Questionário (Gráfico 4)

Que operadora/as utiliza para usufruir de serviços de televisão?
213 responses



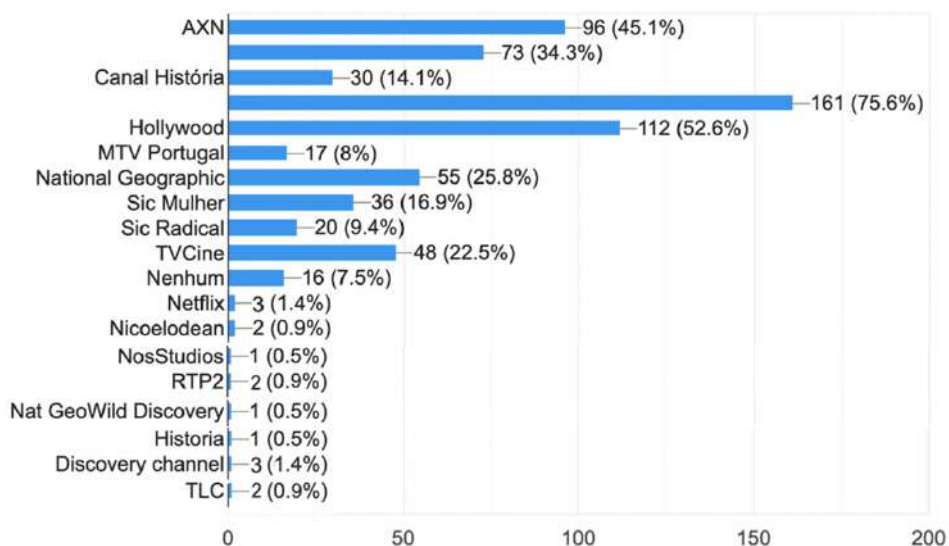
Fonte: Elaboração própria

- “Em que canais costuma assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?”: 45.1% dos inquiridos afirmaram assistir 75.6% “Fox – Fox Life, Fox Movies, Fox Crime e Fox Comedy”

Figura 11 - Questionário (Gráfico 5)

Em que canais costuma assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?

213 responses



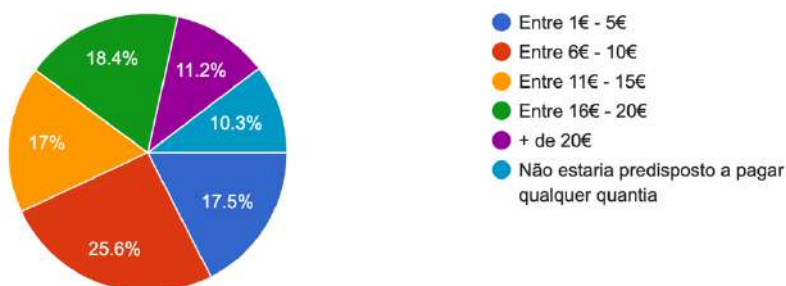
Fonte: Elaboração própria

- “Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para usufruir de serviços de televisão através de uma operadora? (excluindo serviços de Internet e Voz)”:
- 18.4% dos inquiridos responderam “Entre 16€ - 20€”

Figura 12 - Questionário (Gráfico 6)

Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para usufruir de serviços de televisão através de uma operadora? (excluindo serviços de Internet e Voz)

223 responses

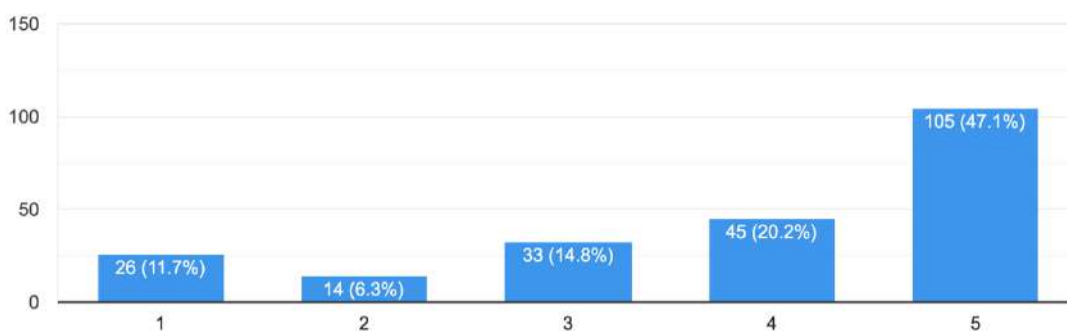


Fonte: Elaboração própria

- “Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente a seguinte afirmação “O surgimento das plataformas de SVOD em Portugal influenciou a frequência com que utilizo serviços de televisão tradicional.” ”: 47.1% dos inquiridos referiram concordar totalmente com a afirmação.

Figura 13 - Questionário (Gráfico 7)

Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente a seguinte afirmação “O surgimento das plataformas de SVOD e...m que utilizo serviços de televisão tradicional.”
223 responses



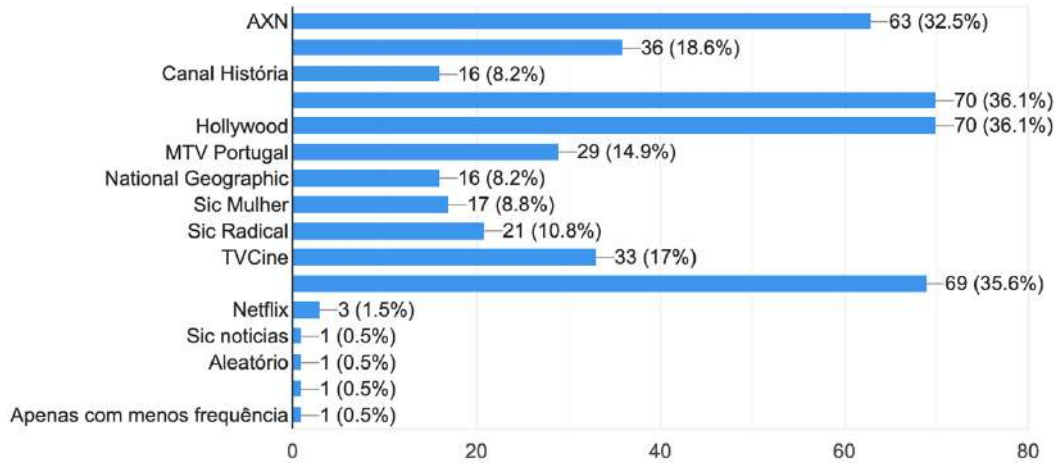
Fonte: Elaboração própria

- “Se respondeu em concordância com a afirmação anterior, quais os canais que utilizava para assistir ao conteúdo em questão, que já não utiliza na atualidade?”: Os canais televisivos que os inquiridos afirmaram ter deixado de utilizar são “AXN”, “Canais Televisivos Generalistas”, “Canal História”, “Fox – Fox Life, Fox Movies, Fox Crime e Fox Comedy”, “Hollywood”, “MTV Portugal”, “National Geographic”, “Sic Mulher”, “Sic Radical” e “TV Cine”. 35.6% dos inquiridos referem ainda que continuam a utilizar os mesmos canais televisivos que utilizavam anteriormente”. 3.5% dos inquiridos utilizaram ainda a opção de escrever uma resposta aberta para referirem outros canais televisivos.

Figura 14 - Questionário (Gráfico 8)

Se respondeu em concordância com a afirmação anterior, quais os canais que utilizava para assistir ao conteúdo em questão, que já não utiliza na atualidade?

194 respostas



Fonte: Elaboração própria

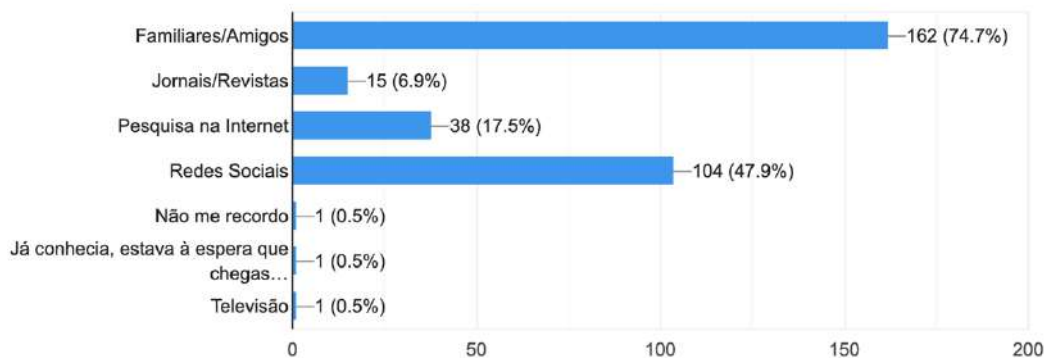
Nas secções que dizem respeito ao tema “Plataformas de SVOD”, as respostas às questões aplicadas foram as seguintes:

- “Conhece a plataforma Netflix?”: 97.3% dos inquiridos responderam “Sim”
- “Como obteve conhecimento da plataforma?”: 74.7% dos inquiridos responderam “Familiares/Amigos” e 1.5% dos inquiridos optaram por utilizar a opção de resposta aberta para referir outros meios através dos quais obtiveram conhecimento da Netflix.

Figura 15 - Questionário (Gráfico 9)

Como obteve conhecimento da plataforma?

217 respostas



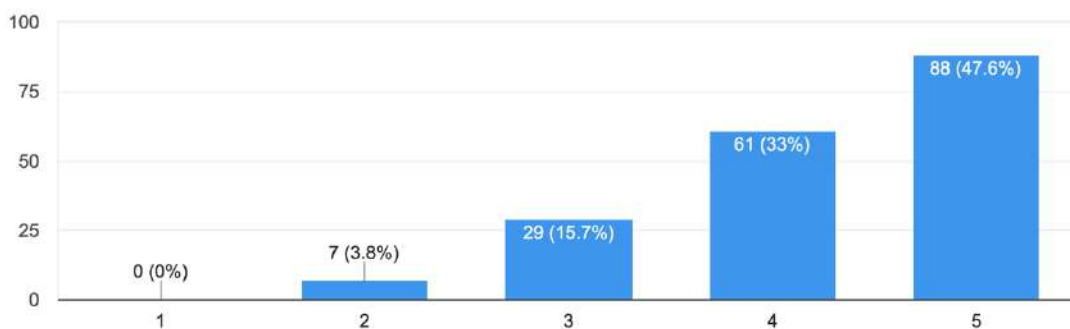
Fonte: Elaboração própria

- “Utiliza a plataforma Netflix”: 85.3% dos inquiridos responderam “Sim”.
- “Com que frequência utiliza a plataforma Netflix?” (Classificar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nunca”, e 5 corresponde a “muito frequentemente”): 47.6% dos inquiridos referiram utilizar a plataforma Netflix muito frequentemente.

Figura 16 - Questionário (Gráfico 10)

Com que frequência utiliza a plataforma Netflix?

185 respostas



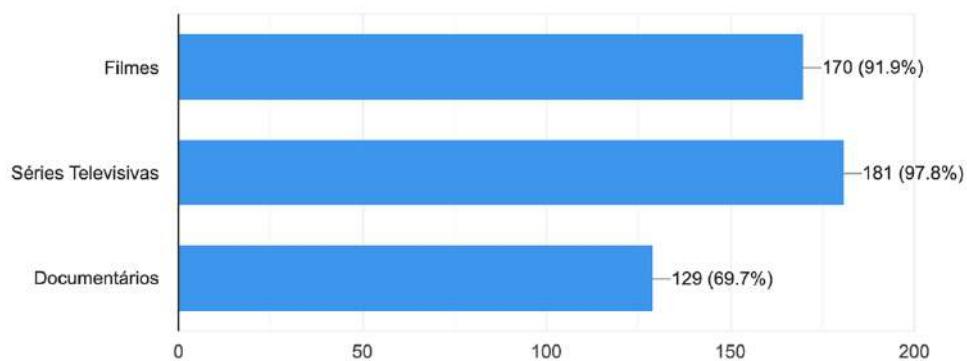
Fonte: Elaboração própria

- “De que tipo de conteúdo usufrui na plataforma?”: 97.8% dos inquiridos referiram assistir a “Séries Televisivas”.

Figura 17 - Questionário (Gráfico 11)

De que tipo de conteúdo usufrui na plataforma?

185 respostas

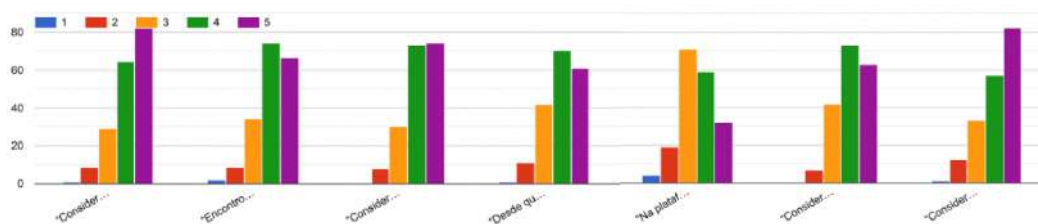


- Fonte: Elaboração própria

- “Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações direcionadas à plataforma de SVOD Netflix”:
1. “Considero a disponibilização de conteúdo organizada e apelativa.”: 44.3% de inquiridos deram classificação “5”.
 2. “Encontro facilmente conteúdo que se identifique com os meus gostos.”: 40% de inquiridos deram classificação “4”.
 3. “Considero que o conteúdo disponibilizado na Netflix é de conteúdo de qualidade.”: 40% de inquiridos deram classificação “5”.
 4. “Desde que comecei a utilizar a plataforma, até ao momento, verifico uma maior diversidade e pertinência do conteúdo disponibilizado”: 37.8% deram classificação “4”
 5. “Na plataforma, assisto maioritariamente a conteúdo original da Netflix”: 38.4% deram classificação “3”
 6. “Considero que o conteúdo original da Netflix é conteúdo de qualidade”: 39.5% inquiridos deram classificação “4”
 7. “Considero que a compartimentação do conteúdo assistido na plataforma em “perfis”, melhora a minha experiência.”: 44.3% inquiridos deram classificação “5”

Figura 18 - Questionário (Gráfico 12)

Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações direcionadas à plataforma de SVOD Netflix:



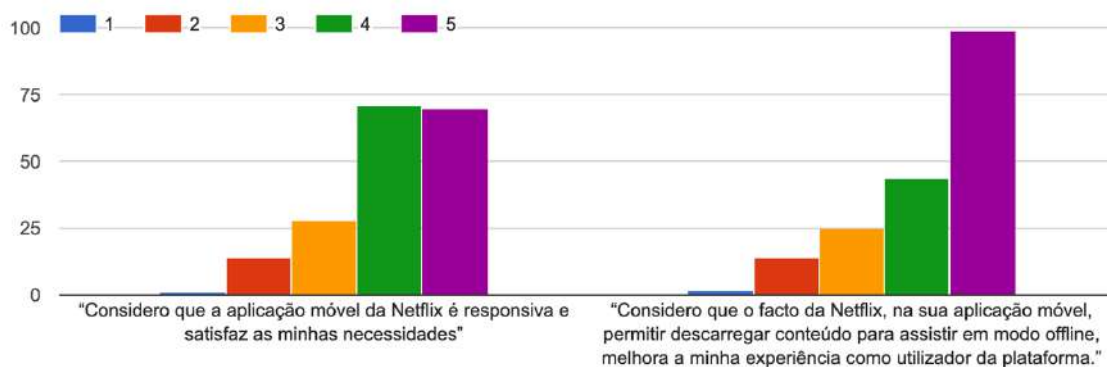
Fonte: Elaboração própria

- “Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações baseando-se na sua experiência com a aplicação móvel da Netflix”:
1. “Considero que a aplicação móvel da Netflix é responsiva e satisfaz as minhas necessidades”: 38.6% dos inquiridos deram classificação “4”;

2. “Considero que o facto da Netflix, na sua aplicação móvel, permitir descarregar conteúdo para assistir em modo offline, melhora a minha experiência como utilizador da plataforma.”: 53.8% dos inquiridos deram classificação “5”.

Figura 19 - Questionário (Gráfico 13)

Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações baseando-se na sua experiência com a aplicação móvel da Netflix:

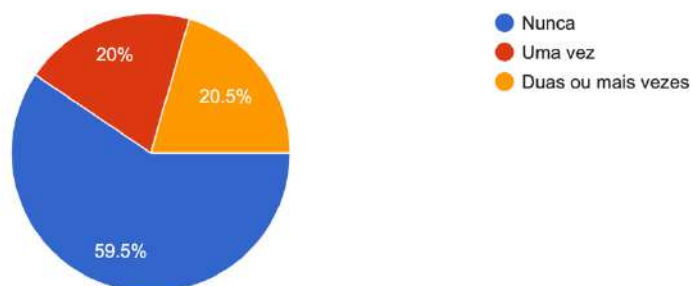


Fonte: Elaboração própria

- “Já se deparou com algum problema técnico ao utilizar a plataforma?”: 59.5% dos inquiridos responderam “Nunca”.

Figura 20 - Questionário (Gráfico 14)

Já se deparou com algum problema técnico ao utilizar a plataforma?
185 respostas



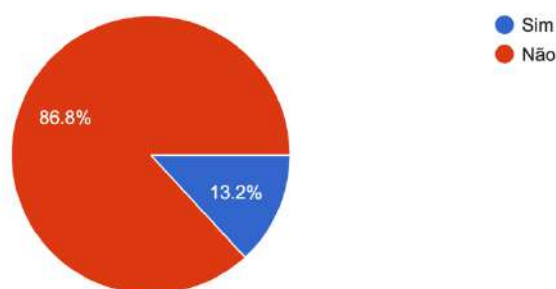
Fonte: Elaboração própria

- “Em algum momento, contactou “Centro de Assistência” da Netflix através de “Chat em Direto”?”: 94.6% dos inquiridos responderam “Não”.

- “Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como classifica de 1 a 5 a sua satisfação com o serviço?”: 50% dos inquiridos responderam “5”.
- “Em algum momento, contactou “Centro de Assistência” da Netflix através de contacto telefónico?”: 95.1% dos inquiridos responderam “Não”.
- “Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como classifica de 1 a 5 a sua satisfação com o serviço?”: 50% dos inquiridos responderam “5”.
- Em alternativa à Netflix, utiliza outra plataforma de SVOD?: 86.8% dos inquiridos responderam “Não”.

Figura 21 - Questionário (Gráfico 15)

Em alternativa à Netflix, utiliza outra plataforma de SVOD?
38 responses

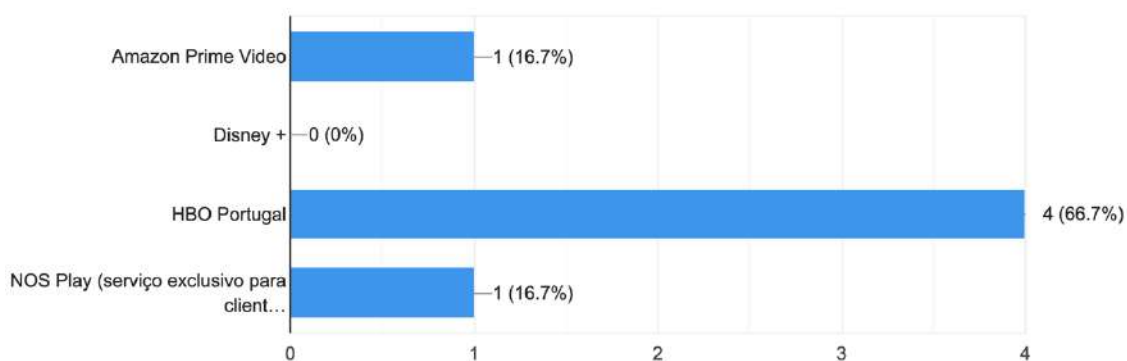


Fonte: Elaboração própria

- “Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?”: 66.7% dos inquiridos referiram a “HBO Portugal”, e ainda, com menor expressão a “Amazon Prime Video” e a “NOS Play”.

Figura 22 - Questionário (Gráfico 16)

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?
6 responses



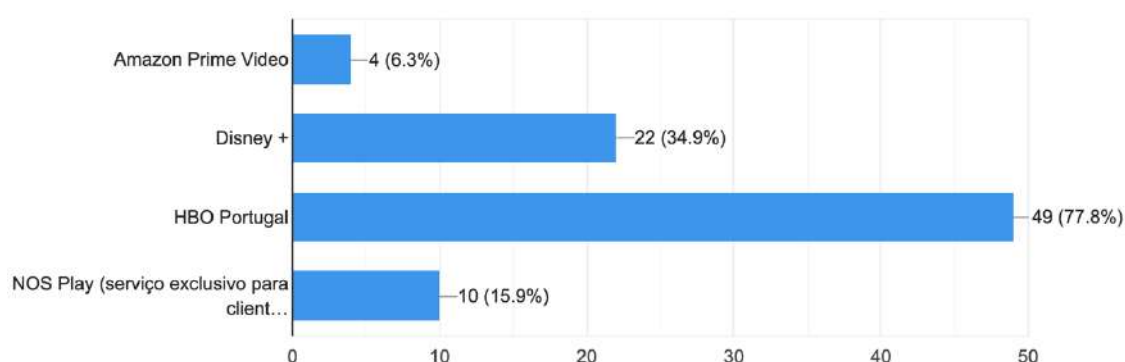
Fonte: Elaboração própria

- “Para além da Netflix, utiliza outra plataforma de SVOD?”: 64% dos inquiridos responderam “Não”.
- “Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?: 77.8% dos inquiridos referiram a “HBO Portugal” e ainda com menos expressão a “Amazon Prime Video”, a “Disney+” e a “NOS Play”

Figura 23 - Questionário (Gráfico 17)

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?

63 responses



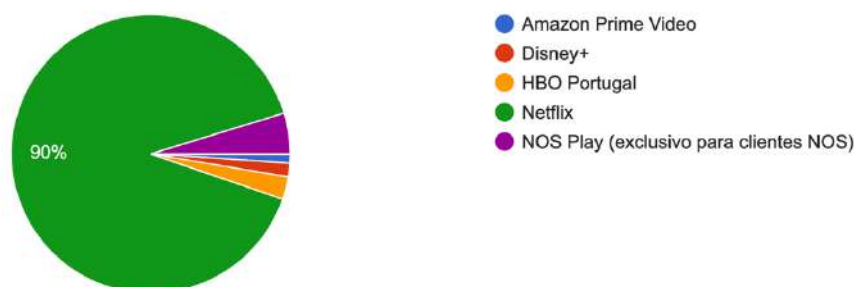
Fonte: Elaboração própria

- “Em que plataforma usufruiu da sua primeira experiência de SVOD?”: 90% dos inquiridos responderam “Netflix”.

Figura 24 - Questionário (Gráfico 18)

Em que plataforma usufruiu da sua primeira experiência de SVOD?

190 responses



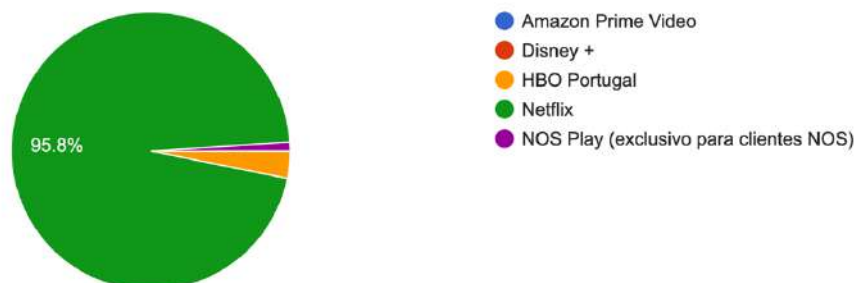
Fonte: Elaboração própria

- “A qual plataforma de SVOD dá preferência para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?”: 95.8% dos inquiridos responderam “Netflix”.

Figura 25 - Questionário (Gráfico 19)

A qual plataforma de SVOD dá preferência para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?

190 respostas



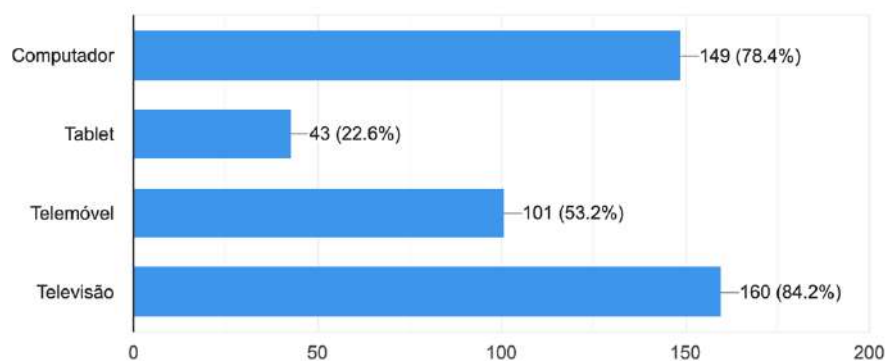
Fonte: Elaboração própria

- “Em que dispositivos utiliza plataformas de SVOD?”: 84.2% referiram a “Televisão”.

Figura 26 - Questionário (Gráfico 20)

Em que dispositivos utiliza plataformas de SVOD?

190 respostas



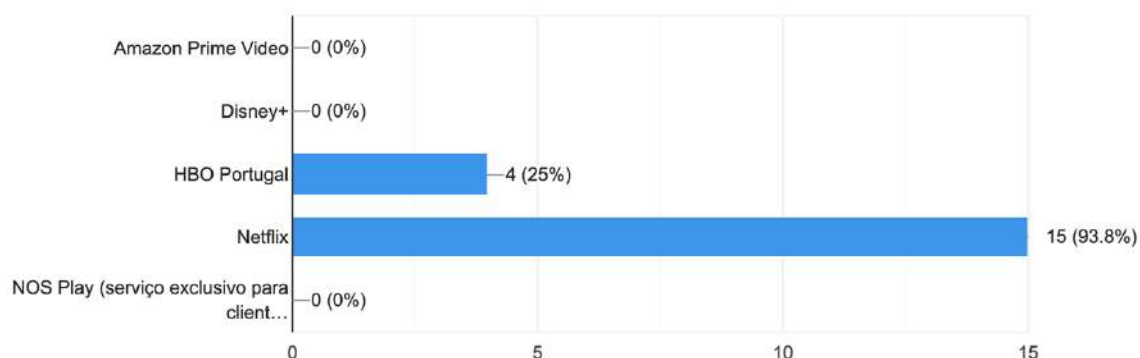
Fonte: Elaboração própria

- “Já utilizou, em algum momento, uma plataforma de SVOD para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?”: 51.5% dos inquiridos respondeu “Sim”.
- “Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?”: 93.8% dos inquiridos referiram a “Netflix”.

Figura 27 - Questionário (Gráfico 21)

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?

16 responses



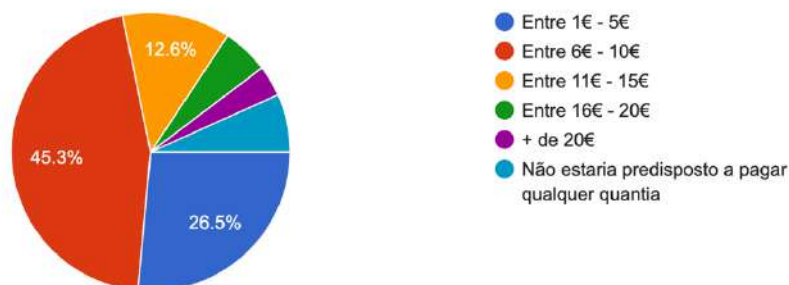
Fonte: Elaboração própria

- “Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para subscrever serviços de SVOD?”: 45.3% dos inquiridos responderam “Entre 6€ - 10€”.

Figura 28 - Questionário (Gráfico 22)

Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para subscrever serviços de SVOD?

223 responses



Fonte: Elaboração própria

No Apêndice 2 é possível observar todos os gráficos obtidos para cada resposta, criados através da ferramenta Google Forms das Google.

2.4 Discussão de Resultados

2.4.1 Análise de conteúdo

Relativamente ao estudo em questão, que consistiu na análise de conteúdo das plataformas de *SVOD* é possível retirar várias conclusões através das diferenças que os vários serviços analisados apresentam entre si.

De modo a sistematizar as características das várias plataformas, foi elaborada a Tabela 2 apresentada abaixo.

Tabela 2 - Características das plataformas analisadas

	Netflix	Amazon Prime Video	Disney +	HBO Portugal
Disponibilização do conteúdo	Perfis de utilizador; Recomendações personalizadas; Organização por categoria; Descrição do conteúdo, trailer, pré-visualização.	Perfis de utilizador; Recomendações personalizadas; Organização por categoria; “ <i>Watch Party</i> ” ou “Vídeo em grupo”; Descrição do conteúdo, trailer e extras.	Perfis de utilizador; Recomendações personalizadas; Organização por categoria; “ <i>Watch Party</i> ” ou “Vídeo em grupo”; Descrição do conteúdo, trailer e extras.	Recomendações personalizadas; Organização por categoria; Descrição do conteúdo e extras.
Tipo de subscrição	Mensal: <ul style="list-style-type: none"> Plano Base: 7.99€ Plano Standard: 10.99€ Plano Premium: 13.99€ 	Mensal: <ul style="list-style-type: none"> Plano único: 5.99€ 	Mensal: <ul style="list-style-type: none"> 6.99€ por mês Anual: <ul style="list-style-type: none"> 60.99€ por ano 	Mensal: <ul style="list-style-type: none"> Plano único: 4.99€
Suporte ao cliente	“Centro de Assistência” (<i>FAQs</i>); Via contacto telefónico; <i>Chat</i> .	“Ajuda” (<i>FAQs</i>); Via contacto telefónico; Via e-mail; <i>Chat</i> .	“Centro de Ajuda” (<i>FAQs</i>); Via contacto telefónico; <i>Chat</i> .	“Help Center” (<i>FAQs</i>); Via contacto telefónico; Via e-mail; <i>Chat</i> .
Responsividade da aplicação móvel	Funcionalidades em destaque: Descarregar conteúdo para assistir em modo <i>off-line</i> .	Funcionalidades em destaque: Descarregar conteúdo para assistir em modo <i>off-line</i> .	Funcionalidades em destaque: Descarregar conteúdo para assistir em modo <i>off-line</i> .	Funcionalidades em destaque: Descarregar conteúdo para assistir em modo <i>off-line</i> .
Dispositivos/sistemas operativos compatíveis	Telemóveis e tablets: iOS, Android e Windows Phone; Reprodutores de Bluray; Consolas de jogos; <i>Set-up box</i> ; <i>Smart TVs</i> ; <i>Streaming media players</i> .	Telemóveis e tablets: iOS e Android; Reprodutores de Bluray; Consolas de jogos; <i>Set-up box</i> ; <i>Smart TVs</i> ; <i>Streaming media players</i> .	Telemóveis e tablets: iOS e Android; Consolas de jogos; <i>Set-up box</i> ; <i>Smart TVs</i> ; <i>Streaming media players</i> .	Telemóveis e tablets: iOS e Android; Consolas de jogos; <i>Set-up box</i> ; <i>Smart TVs</i> ; <i>Streaming media players</i> .

Fonte: Elaboração própria

Analisando todas as características, destacam-se semelhanças e singularidades entre as plataformas Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ e HBO Portugal. Assim sendo é possível compará-las e perceber os pontos fortes e pontos fracos de cada oferta.

Relativamente à disponibilização de conteúdo, esta é semelhante em todas as plataformas no que diz respeito à apresentação de recomendações personalizadas, organização dos conteúdos por categoria e apresentação de descrições detalhadas sobre os filmes, séries e

documentários. No entanto, existem diferenças que podem condicionar a decisão de adquirir ou não adquirir determinado serviço:

- Perfis de utilizador: Quatro das plataformas em análise, nomeadamente a Netflix, a Amazon Prime Video e a Disney+, possibilitam que o cliente crie vários perfis de utilizador. Esta *feature* é bastante relevante na medida em que, habitualmente, o serviço não será usufruído exclusivamente por um utilizador, e a experiência na plataforma torna-se muito mais interessante se houver recomendações personalizadas para cada um dos utilizadores da conta. Por outro lado, sendo serviços de *streaming*, ou seja, serviços que oferecem a possibilidade de assistir e pausar/retomar a visualização do conteúdo a qualquer momento, é relevante admitir que as visualizações de conteúdo dos vários utilizadores possam entrar em conflito caso seja utilizado apenas um perfil de utilizador. Assim sendo, é possível considerar que a HBO Portugal encontra-se em desvantagem no que diz respeito a esta funcionalidade, na medida em que só permite que seja criado um único perfil de utilizador, que terá de ser partilhado por todos os possíveis utilizadores da conta.
- Visualização de um vídeo em grupo: A Amazon Prime Video e a Disney+ apresentam uma funcionalidade particular, que permite que os utilizadores assistam a conteúdos em conjunto com outras pessoas, desde que estas sejam clientes do serviço. A Netflix apresenta uma funcionalidade semelhante, no entanto pressupõe o download de uma extensão para o *browser* (exclusiva para Google Chrome). Esta forma de visualização do conteúdo nas plataformas tornou-se bastante popular e interessante nomeadamente no paradigma atual de pandemia, permitindo que os utilizadores assistam os filmes em conjunto, mas à distância.
- *Trailer*: Tendo em conta que a visualização do trailer é um fator que condiciona a decisão de um utilizador optar ou não pela escolha de determinado conteúdo, torna-se pertinente que este se encontre disponível na plataforma que este utilizador esteja a utilizar, caso contrário o espectador terá de, alternativamente, recorrer a outro serviço para o efeito. Todas as plataforma analisadas, à exceção da HBO Portugal, disponibilizam esta funcionalidade para o seu portfólio de conteúdos.

- Pré-visualização dos conteúdos: De entre todas as plataformas analisadas, a Netflix é a única que proporciona a pré-visualização instantânea dos seus conteúdos na plataforma on-line. Ao entrar no *website* da Netflix, o utilizador poderá colocar o cursor do rato por cima de qualquer conteúdo presente na página inicial e será exibida uma pequena parte do filme, série ou documentário em questão. Apesar de não se tratar de uma funcionalidade que potencialmente irá condicionar a decisão de um possível cliente do serviço, é considerada uma forma de focar a atenção dos utilizadores em determinados conteúdos.

Relativamente ao suporte prestado ao cliente a partir da plataforma, todos os serviços analisados disponibilizam um centro de ajuda, onde os utilizadores têm acesso a várias *FAQs* pelas quais se podem orientar na resolução do problema em questão. Podem igualmente entrar em contacto via telefone, sendo que a Amazon Prime Video e a HBO Portugal disponibilizam o contacto de e-mail na sua plataforma. Ambas as plataformas Netflix, HBO e Amazon Prime Video possuem um serviço de *chat* bastante responsivo, onde o cliente pode, a qualquer momento, entrar em contacto direto com o colaborador da empresa. Por outro lado, o serviço de *chat* disponibilizado pela Amazon Prime Video é limitado a determinados assuntos, o que torna o suporte ao cliente não tão eficiente quanto as outras plataformas.

No que diz respeito à aplicação móvel, todas as plataformas apresentam uma aplicação móvel responsiva em termos de disponibilização do conteúdo. No que diz respeito à funcionalidade de descarregar conteúdo para assistir posteriormente em modo *off-line*, todas elas têm as suas particularidades:

- Número de downloads permitido: A Disney+ e a Amazon Prime Video apresentam um número ilimitado de downloads. Por outro lado Netflix estabelece um número máximo de 100 downloads em simultâneo, enquanto a HBO permite um limite de 25 downloads de cada vez. As duas primeiras plataformas encontram-se em vantagem neste aspeto, visto que os utilizadores não ficam restritos a um número máximo de downloads estabelecido, mas limitados apenas à capacidade de memória do seu dispositivo móvel;
- Número de dispositivos: Todas as plataformas, à exceção da Amazon Prime Video apresentam um número limitado de dispositivos nos quais é possível efetuar os *downloads*. Na aplicação móvel da Netflix, o número de dispositivos em que é

possível descarregar conteúdos depende do plano mensal subscrito, e corresponde ao número de utilizadores que este permite que usufruam em simultâneo da plataforma (1 utilizador, no caso do plano base; 2 utilizadores, utilizando o plano *standard*; e 5 utilizadores, correspondentes ao plano *premium*). A HBO proporciona a funcionalidade para 5 dispositivos. Por outro lado a Disney+ permite que cada título seja descarregado no máximo em 10 dispositivos. Assim sendo, a Amazon Prime Video proporciona uma maior responsividade neste aspeto;

- Tempo de permanência *off-line* do conteúdo: Todas as plataformas, à exceção da Disney+, estabelecem um limite de tempo no qual determinado título pode ser exibido em modo *off-line* após o download. Na aplicação móvel da Netflix, o tempo de permanência de um conteúdo na biblioteca *off-line* depende da licença do mesmo, no entanto, geralmente corresponde a 48 horas. Da mesma forma, a Amazon Prime Video estabelece um período de 48 horas de visualização após ser descarregado o título. A HBO+ permite que o título seja reproduzido nos 30 dias posteriores ao download. Desta forma, é possível concluir que, mediante estas circunstâncias, a Disney+ possui uma maior capacidade de resposta às necessidades de utilizadores que tenham o intuito de utilizar maioritariamente a aplicação em modo *off-line*, pois todos os conteúdos descarregados permaneceram disponíveis para assistir sem ligação à internet durante todo o tempo que o serviço estiver subscrito.

Relativamente aos dispositivos e sistemas operativos compatíveis com os serviços, existem igualmente algumas diferenças:

- *Smartphones e tablets*: Todos os serviços analisados são compatíveis com os sistemas operativos Android e iOS, no entanto, apenas a Netflix disponibiliza a aplicação para Windows Phone, aspeto que limita os utilizadores deste último sistema operativo;
- Reprodutores de BluRay: Apenas os serviços da Netflix e a Amazon Prime Video são compatíveis com este tipo de dispositivos.
- *Smart TVs, set-up boxes, streaming media players* e consolas de jogos: Todas as plataformas permitem que os utilizadores usufruam neste tipo de dispositivos, no entanto pressupõem um contrato entre o serviço de SVOD em questão e a marca fabricante/operadora de televisão dos diversos dispositivos, o que pode levar

alguns utilizadores a priorizar determinada plataforma. Por exemplo, a o serviço de televisão disponibilizado pela *set-up box* da Vodafone, permite que os utilizadores usufruam da Netflix, HBO Portugal, e Amazon Prime Video, no entanto o mesmo serviço disponibilizado pela *set-up box* da MEO só inclui a Netflix nas suas *Apps TV*.

No que diz respeito às modalidades de subscrição, todas as plataformas em análise apresentam ofertas distintas:

- A Netflix é a única plataforma, de entre as analisadas, que disponibiliza três planos de subscrição mensal, com diferentes preços consoante as características atribuídas aos mesmos. Estas características variam consoante o número de ecrãs em que o utilizador poderá utilizar a plataforma em simultâneo, e o número de dispositivos móveis que poderão efetuar downloads de conteúdo para assistir em modo off-line. O preço varia entre os 7.99€ e os 13.99€ mensais;
- A HBO Portugal e a Amazon Prime Video apresentam ambas um plano único de subscrição mensal, sendo que a primeira pressupõe o pagamento de 4.99€ por mês, enquanto a segunda exige um valor mensal de 5.99€.
- A Disney+ é a única das quatro plataformas em questão que apresenta duas modalidades de pagamento da subscrição: mensal e anual. Enquanto na subscrição mensal o utilizador terá de efetuar o pagamento de 6.99€ por mês, ao subscrever o serviço como um plano de pagamento anual, o cliente apenas pagará 60.99€, que corresponde a uma poupança de 13% se comparada com o pagamento de uma subscrição mensal durante um ano.

Relativamente ao meio de pagamento da subscrição das plataformas, todas elas proporcionam a possibilidade de associar um cartão de crédito ou débito à sua conta de utilizador, de onde será debitado o valor correspondente, e o pagamento através de conta PayPal apenas não está disponível no serviço disponibilizado pela Amazon Prime Video.

2.4.2 Questionário

Para analisar os resultados do questionário aplicado, e tirar as conclusões derivadas das respostas dos 223 inquiridos que participaram, foram considerados os objetivos estabelecidos para o mesmo no sub-capítulo 3.2.2.

Primeiramente, foram analisados os dados obtidos de modo compreender qual o perfil dos inquiridos que referiram tanto conhecer, como utilizar a Netflix. Com a aplicação do questionário foi apurado que 97.3% dos inquiridos conhece a Netflix, e 85.3% utilizam a plataforma de *SVOD* para assistir a filmes, séries e documentários. Através da Tabela 3 é possível concluir que a faixa etária dos 18 aos 24 anos é a que apresenta uma maior percentagem (90.6%) de inquiridos que referem conhecer e utilizar a Netflix, enquanto a faixa etária dos inquiridos com mais de 54 anos apresenta a menor percentagem (51.6%) neste aspeto, quando comparada com as restantes faixas etárias.

Tabela 3 - Relação entre a idade e o respetivo alcance da Netflix

Idade	"Conhece a plataforma Netflix?"	"Utiliza a plataforma Netflix?"	Total	% por faixa etária
18 - 24 anos (56.9%)	Não		2	1,6
	Sim	Não	10	7,9
		Sim	115	90,6
25 - 34 anos (14.2%)	Sim	Não	4	12,5
		Sim	28	87,5
35 - 44 anos (6.2%)	Sim	Não	3	21,4
		Sim	11	78,6
45 - 54 anos (8.9%)	Sim	Não	4	21,1
		Sim	15	78,9
+ 54 anos (13.8%)	Não		4	12,9
	Sim	Não	11	35,5
		Sim	16	51,6
Total Geral			223	

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, a Tabela 4 permite compreender que o género que maioritariamente manifesta conhecer e utilizar a plataforma em questão é o género feminino (84%) apesar da percentagem não ser significativa quando comparada com a do género masculino que apresenta uma menor adesão (79.7%).

Tabela 4 - Relação entre o género e o respetivo alcance da Netflix

Género	"Conhece a plataforma Netflix?"	"Utiliza a plataforma Netflix?"	Total	% por género
Feminino (64.9%)	Não		5	3,5
	Sim	Não	17	11,8
		Sim	122	84,7
Masculino (35.1%)	Não		1	1,3
	Sim	Não	15	19,0
		Sim	63	79,7
Total Geral			223	

Fonte: Elaboração própria

Quanto à situação profissional, os estudantes são os indivíduos que apresentam uma maior percentagem de conhecimento e utilização da plataforma (89.6%”), em contraste com os reformados que apresentam uma menor percentagem (25%), como se pode verificar na Tabela 5.

Tabela 5 - Relação entre a situação profissional e o respetivo alcance da Netflix

Situação profissional	Conhece a plataforma Netflix?	Utiliza a plataforma Netflix?	Total	% por situação profissional
Desempregado	Sim	Não	3	14,3
		Sim	18	85,7
Estudante	Sim	Não	7	10,4
		Sim	60	89,6
Reformado	Não		1	12,5
	Sim	Não	5	62,5
		Sim	2	25,0
Trabalhador independente	Não		1	4,8
	Sim	Não	4	19,0
		Sim	16	76,2
Trabalhador por conta de outrem	Não		4	3,2
	Sim	Não	15	12,0
		Sim	106	84,8
Total Geral			242	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à predisposição dos inquiridos para a utilização de plataformas de *SVOD* foram apurados os seguintes dados:

- 99.1% dos inquiridos referem assistir a filmes, séries televisivas e documentários no seu dia-a-dia, sendo que 38.1% refere assistir a conteúdo de entretenimento audiovisual muito frequentemente, e 38.5% frequentemente;
- 81.2% dos inquiridos referem que utilizam plataformas de *SVOD* para assistir ao conteúdo em questão, sendo que 37.2% alegam utilizar a plataforma muito frequentemente e 23.6% frequentemente;
- 92% dos inquiridos revelam-se predispostos a pagar alguma quantia mensalmente para assistir a filmes, séries televisivas e documentários, independentemente do meio utilizado para este fim, sendo que 43.9% referem que a quantia em questão estaria situada entre os 6€ e os 10€ mensais;
- 86.4% dos inquiridos estariam predispostos a pagar alguma quantia para usufruir de serviços de *Subscription Video-On-Demand* sendo que, deste grupo de indivíduos, 45.3% (a maioria) referem que esta quantia estaria situada entre os 6€ e os 10€ mensais.

É importante ainda referir que 90% dos inquiridos que referiram utilizar plataformas de SVOD indicam que a sua primeira experiência de SVOD foi através do serviço da Netflix, e 95.8% dão preferência à mesma para assistir a filmes, séries televisivas e documentários. É igualmente possível verificar que, dos inquiridos que referiram utilizar a Netflix, 64.9% utilizam ainda outras plataformas para o efeito, enquanto que, dos inquiridos que manifestaram não utilizar a Netflix, 86.8% opta por outras empresas fornecedoras de serviços de SVOD para assistir a conteúdo de entretenimento audiovisual. Relativamente ao tipo de conteúdo que preferem assistir na Netflix, 97.8% dos inquiridos que referiram utilizar esta plataforma referem que assistem a séries televisivas na plataforma, 91.9% a filmes e 69.7% a documentários.

No que diz respeito às alternativas ao serviço SVOD da Netflix, os utilizadores da plataforma tendem a utilizar igualmente a HBO Portugal (77.8%), a Disney+ (34.9%), a NOS Play (15.9%) e a Amazon Prime Video (6.3%). Relativamente aos inquiridos que não utilizam a Netflix, os mesmos optam alternativamente pela HBO Portugal (66.7%), pela NOS Play (16.7%) e pela Amazon Prime Video (16.7%)

No que diz respeito aos serviços televisivos, 95.5% dos inquiridos referiram utilizar pelo menos uma operadora para usufruir de serviços de televisão. Por outro lado, 47.1% dos inquiridos refere que concorda totalmente que o surgimento das plataformas de SVOD em Portugal influenciou a frequência com que os mesmos utilizam serviços de televisão tradicional. É possível ainda verificar que 89% dos inquiridos referiram que houve pelo menos um canal televisivo que deixaram de utilizar após o aparecimento das plataformas de SVOD em Portugal.

De modo a avaliar a satisfação dos clientes da Netflix com o serviço disponibilizado em Portugal pela empresa, foram analisadas as respostas às perguntas que, no grupo de secções relativas ao tema “Plataformas de SVOD”, pretendiam que os inquiridos avaliassem o serviço em diversos aspetos. Neste caso, os inquiridos teriam de classificar cada afirmação de 0 a 5, consoante o seu grau de concordância com as mesmas. Se considerarmos que as classificações 4 e 5 correspondem a um grau de concordância positivo, 3 um grau de concordância intermédio, 2 e 1 um grau de concordância negativo, é possível tirar as seguintes conclusões:

- Relativamente à plataforma on-line de SVOD da Netflix, mais de 70% dos inquiridos consideram a disponibilização do conteúdo organizada e apelativa,

encontram conteúdo com o qual se identificam com facilidade e consideram que os conteúdos aos quais assistem na plataforma são de qualidade, incluindo os conteúdos originais Netflix. Da mesma forma, verificam que, ao longo do tempo, a Netflix tem atualizado o seu portfólio de conteúdos de modo a torna-lo mais pertinente e diversificado, e que a compartimentação do serviço em perfis de utilizador melhora a sua experiência na plataforma.

- No que diz respeito ao conteúdos originais da Netflix, apesar de serem considerados pela maioria dos inquiridos produções qualidade, os mesmos não revelam com tanta expressão a sua preferência por este tipo de conteúdos, sendo que apenas 49.2% dos inquiridos manifestam assistir maioritariamente a conteúdos originais.
- Em relação à aplicação móvel da Netflix para dispositivos móveis, novamente 70% dos inquiridos referem que estão satisfeitos com a mesma, visto que consideram que a *app* é responsiva e satisfaz as suas necessidades. Manifestam ainda que o facto de ser possível descarregar conteúdo para assistir em modo offline melhora a sua experiência como utilizadores da plataforma.

As conclusões acima foram tiradas através da análise da Tabela 5 que apresenta as percentagens de inquiridos que classificaram o seu grau de satisfação com o serviço da Netflix como positivo.

Tabela 6 - Grau de satisfação com o serviço da Netflix

Afirmações	% de respostas positivas (grau 4 e 5)
"Considero a disponibilização de conteúdo organizada e apelativa."	78,9
"Encontro facilmente conteúdo que se identifique com os meus gostos."	75,7
"Considero que o conteúdo disponibilizado na Netflix é de conteúdo de qualidade."	79,5
"Desde que comecei a utilizar a plataforma, até ao momento, verifico uma maior diversidade e pertinência do conteúdo disponibilizado"	70,8
"Na plataforma, assisto maioritariamente a conteúdo original da Netflix"	49,2
"Considero que o conteúdo original da Netflix é conteúdo de qualidade"	73,5
"Considero que a compartimentação do conteúdo assistido na plataforma em "perfis", melhora a minha experiência."	75,1
"Considero que a aplicação móvel da Netflix é responsiva e satisfaz as minhas necessidades"	76,6
"Considero que o facto da Netflix, na sua aplicação móvel, permitir descarregar conteúdo para assistir em modo offline, melhora a minha experiência como utilizador da plataforma."	77,7

Elaboração própria

No que diz respeito ao suporte disponibilizado pela Netflix, 59.5% dos inquiridos nunca se depararam com problemas técnicos ao utilizar a plataforma e apenas uma minoria contactou o “Centro de Assistência” (5.4% através de “chat em direto” e 4.9% através de contacto telefónico). Por outro lado, considerando novamente que 4 e 5 correspondem a um grau de satisfação positivo, 87.5% dos inquiridos que recorreram ao contacto telefónico manifestaram-se satisfeitos com o serviço, e 86.4% de inquiridos que utilizaram o “chat em direto” para obter assistência por parte da Netflix revelam igualmente agrado pelo serviço prestado.

A investigação em questão teve como finalidade apurar a influência dos novos modelos de negócio que têm surgido nos últimos anos, no setor do entretenimento audiovisual, e para tal foi desenvolvido um estudo de caso da Netflix, a empresa que introduziu mundialmente o serviço de *Subscription Video-On-Demand*. Para a concretização do estudo foram explorados vários temas relevantes, de modo a enquadrar o tema do trabalho e desenvolver a metodologia de investigação definida, tendo em conta as contribuições científicas pertinentes.

O conceito de modelo de negócio tem sido desenvolvido e atualizado ao longo do tempo, como consequência da contínua investigação sobre o tema derivada das inovações tecnológicas, que têm permitido aperfeiçoar a sua aplicação. Assim sendo, os serviços de *Subscription Video-On-Demand*, ao terem sido inseridos no mercado como consequência da evolução das funcionalidades atribuídas à Internet, apresentam modelos de negócio diferenciados que os distinguem dos restantes meios utilizados para o consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual.

Da mesma forma, a abordagem de como deve ser realizada a internacionalização das empresas tem sido alterada, passando de um recurso ao qual só empresas maduras e de grande dimensão podem recorrer, para um processo que pode ser iniciado logo, ou quase logo, o estabelecimento no mercado de determinadas empresas com uma orientação internacional definida. O processo de internacionalização da Netflix cumpre assim os requisitos para lhe atribuir a denominação de *born global*, visto que entrou no mercado canadiano em 2010, poucos anos após ter introduzido o seu serviço de *Subscription Video-On-Demand*, tendo de seguida efetuado a sua internacionalização em velocidade crescente, para um número cada vez maior de países.

A metodologia de aplicação selecionada foi aplicada de modo a responder aos objetivos do trabalho. Assim sendo, podemos tirar as seguintes conclusões, relativas aos respetivos objetivos:

- **Perceber as características do modelo de negócio da Netflix e as particularidades que levaram ao seu sucesso**

Através da análise da caracterização da Netflix elaborada para a investigação, pode verificar-se que a introdução do modelo de subscrição, primeiro de DVD's por correio, e posteriormente de *video-on-demand*, foi totalmente inovador, visto que até à altura o aluguer de filmes e conteúdos semelhantes só poderia ser

efetuado num espaço físico. O facto da Netflix ter estabelecido um modelo de negócio diferenciado, adaptado ao panorama digital, pode ser considerado um dos determinantes do seu sucesso.

Por outro lado, tendo introduzido o *free-trial* no seu serviço para atrair clientes, e desenvolvido um sistema de recomendação personalizado e diversas *features* que levavam à sua posterior fidelização, conseguiu estabelecer-se no mercado com um serviço único, e que outras empresas tentaram replicar em serviços semelhantes. Na análise das plataformas selecionadas para comparar com a Netflix, podemos verificar que todas elas apresentam *features* semelhantes às da Netflix, que a mesma introduziu.

- **Conhecer os motivos que levaram à rápida expansão internacional da Netflix e o papel do seu modelo de negócio no processo**

O processo de internacionalização da Netflix é caracterizado por ter sido feito a um ritmo acelerado, no entanto bem orquestrado, o que fez com que, apesar das limitações derivadas do processo, esta conseguisse vingar no mercado internacional. A divisão do processo em três fases foi um determinante no sucesso da expansão internacional da Netflix, assim como a forma como lidou com cada mercado. Inicialmente a empresa começou por expandir-se para mercados nos quais teria maiores possibilidades de prosperar, pois partilhava semelhanças geográficas e psíquicas, e com a aprendizagem adquirida foi internacionalizando-se para os restantes países que possuíam mais barreiras à entrada.

- **Verificar de que modo o aparecimento de plataformas de *Subscription Video-On-Demand* despoletou a mudança dos hábitos de consumo audiovisual da população**

Através da aplicação do questionário foi possível verificar que a maior parte dos inquiridos utiliza plataformas de *Subscription Video-On-Demand* no seu dia-a-dia, no entanto a opção por este meio para o consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual revela-se com mais expressão na população mais jovem, nomeadamente nos indivíduos inseridos na faixa etária dos 18 aos 24 anos. Tendo em conta a investigação realizada no enquadramento teórico relativa às gerações, que atribui um papel crucial à data de nascimento do indivíduo no modo como este utiliza a tecnologia para consumir filmes, séries televisivas e

documentários, podemos confirmar que os *millenials* e *post-millenials* apresentam uma significativa mudança nos seus hábitos de consumo de entretenimento audiovisual, relacionada com o surgimento de novas alternativas para o efeito, nomeadamente de plataformas de *SVOD*. Por outro lado podemos também verificar que as restantes faixas etárias também têm optado por este tipo de serviço para o efeito, no entanto com menos expressão.

- **Entender as motivações e limitações da população quanto ao consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual em plataformas de *Subscription Video-On-Demand***

Com a aplicação do questionário foi possível verificar que a maior parte dos indivíduos selecionados para a amostra referem consumir conteúdo de entretenimento audiovisual frequentemente no seu dia-a-dia. Os mesmos revelam igualmente com expressão utilizar plataformas de *SVOD* para o efeito. Relativamente ao valor que a população portuguesa está predisposta a pagar por este tipo de serviços, foi apurado, através da amostra, que este está situado entre os 6€ e os 10€ mensais. A definição desta margem leva-nos a concluir que o intervalo de preços referido não é compatível com a subscrição de mais do que um serviço de *SVOD*, visto que na análise de conteúdo das plataformas, a subscrição de pelo menos dois serviços em questão, em diferentes plataformas, pressupõe que os utilizadores despendam mensalmente de mais de 10€ para o efeito.

É possível assim concluir que, apesar de haver uma predisposição da população portuguesa para o consumo de conteúdo de entretenimento audiovisual através de serviços de *SVOD*, a mesma não se encontra inclinada a pagar por mais do que um destes serviços.

- **Apurar a influência da utilização de plataformas de *Subscription Video-On-Demand*, nomeadamente da Netflix, no consumo de conteúdo em canais televisivos**

A aplicação do questionário permitiu verificar que cerca de 95% dos indivíduos constituintes da amostra indicam utilizar operadoras para usufruir de serviços televisivos. No entanto é possível igualmente verificar que a maior parte dos inquiridos utiliza maioritariamente serviços de *SVOD* para usufruir de conteúdo

de entretenimento audiovisual, podendo genericamente considerar-se que existe uma sobreposição destas plataformas à televisão como meio de consumo do conteúdo em questão. No que diz respeito ao serviço da Netflix este revela ser a preferência da população portuguesa, no que toca à utilização e plataformas de *SVOD*, visto que 95% dos inquiridos elegeram o mesmo como o seu serviço de *SVOD* favorito para assistir a filmes, séries televisivas e documentários.

No que diz respeito às hipóteses estabelecidas para a investigação, é possível tirar as seguintes conclusões:

- **Hipótese 1:** Os hábitos de consumo da população portuguesa sofreram alterações após o surgimento de plataformas de *Subscription Video-On-Demand*.

Esta hipótese foi validada na medida em que o estudo em questão permitiu verificar que, apesar de os serviços de televisão ainda serem utilizados pela maior parte da amostra selecionada para o questionário, a maioria dos inquiridos referiu utilizar plataformas de *SVOD* para usufruir de conteúdo de entretenimento audiovisual.

- **Hipótese 2:** A população tem preferência pela Netflix como plataforma de *Subscription Video-On-Demand*

Tendo em conta os resultados obtidos através da aplicação do questionário, a população portuguesa revela preferência pela Netflix como plataforma para assistir a conteúdo de entretenimento audiovisual, na medida em que a maioria da amostra selecionada a elegeu com sua favorita.

- **Hipótese 3:** O modelo de negócio da Netflix possui características distintivas que a posicionam como líder entre os serviços de *Subscription Video-On-Demand*

Através da investigação, nomeadamente no que diz respeito à análise de conteúdo, foi possível verificar que a Netflix possui duas principais características que a distinguem das demais plataformas analisadas: a possibilidade de optar por um plano que vá de encontro às necessidades e possibilidades financeiras de cada subscritor, e um maior número de dispositivos compatíveis com o serviço que a mesma oferece. No entanto, no que diz respeito à disponibilização de conteúdo, responsividade da aplicação móvel e suporte ao cliente, todas as plataformas analisadas possuem características muito semelhantes.

A realização do trabalho apresentou algumas dificuldades, principalmente derivadas do contexto atual de pandemia do vírus *Covid-19*. O plano de trabalho inicial pressupunha a realização análise de entrevistas como parte integrante da metodologia de investigação, no entanto, devido às circunstâncias referidas, a mesma não foi concretizada.

Para investigações futuras relativas ao tema, em específico ao caso da Netflix, pode ser pertinente elaborar um estudo de caso que inclua técnicas qualitativas como entrevistas em profundidade e *focus group* que permitam conhecer com mais detalhe a predisposição da população para a atualização destas plataformas de *SVOD*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEP. (2017). *Guia Modelo de Negócio*. <https://www.aeportugal.com>
- Amazon Prime Video. (2020). <https://www.primevideo.com/>
- Bason, C., & Austin, R. D. (2019, March). The Right way to lead design thinking. *Harvard Business Review*, 97(2), 82-91. <https://store.hbr.org/product/the-right-way-to-lead-design-thinking/R1902F>
- Blank, S. (2013, May). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of marketing research*, 22(2), 199-208.
- Bouncken, R. B., Schuessler, F., & Sascha, K. (2015). The theoretical embedding of born globals: Challenging existing internationalization theories. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14(1), 39-46. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224378502200209>
- Brennan, L. (2018). How Netflix expanded to 190 countries in 7 years. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-7-years>
- B Brochet, F., Srinivasan, S., & Norris, M. (2012). Netflix: Valuing a new business model. *Harvard Business School*. <https://store.hbr.org/product/netflix-valuing-a-new-business-model/113018>
- Brown, T. (2008, September-October). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84. <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>
- Bury, R. (2017). *Television 2.0: Viewer and Fan Engagement with Digital TV*. Peter Lang Publishing, Incorporated.
- Cantrell, S., & Linder, J. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*. https://www.researchgate.net/publication/243769365_Changing_Business_Models_Surveying_the_Landscape

- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. https://www.researchgate.net/publication/270704294_The_born_global_firm_An_entrepreneurial_and_capabilities_perspective_on_early_and_rapid_internationalization
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas* (2nd ed.). Leya.
- Dias, M., & Navarro, R. (2018). Is Netflix Dominating Brazil. *International Journal of Business and Management Review*, 6(1), 19-32. https://www.researchgate.net/publication/328414987_IS_NETFLIX_DOMINATING_BRAZIL
- Dimock, M. (2019, January). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, 1-7. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Disney Plus. (2020). <https://www.disneyplus.com/>.
- Drucker, P. F. (2011). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. John Wiley & Sons.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Butterworth-Heinemann.
- Elberse, A., & Cody, M. (2019). The Video-Streaming Wars in 2019: Can Disney Catch Netflix? *Harvard Business School*. <https://store.hbr.org/product/the-video-streaming-wars-in-2019-can-disney-catch-netflix/519094>
- Ellis, K., Kent, M., Locke, K., & Merchant, M. (2016). Accessing subscription video on demand: A study of disability and streaming television in Australia. *Australian Communications Consumer Action Network*. <https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/50118/>
- Feinberg, Y., & Johnson, C. (2017). The Competitive Advantage of Netflix. *Stanford Graduate School of Business*. <https://store.hbr.org/product/the-competitive-advantage-of-netflix/SM268>

- Fielt E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classification, *Journal of Business Models*, 1(1), 85-105. https://www.researchgate.net/publication/273381704_Conceptualising_Business_Models_Definitions_Frameworks_and_Classifications
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593101000609>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2020). *Portugal*. Pordata. <https://www.pordata.pt/Portugal>
- García-García, R., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2017). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. *Journal of World Business*, 52(1), 97-110. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951616301110>
- García-Orta, M. J., García-Prieto, V., & Suárez-Romero, M. (2019). New audiovisual consumption habits among minors: approximation through the analysis of survey data. *Doxa Comunicación*, (28), 241-260. <https://www.doxacomunicacion.es/en/hemeroteca/articulos?id=303&lang=en>
- Gavilán, J. C., Vaquer, J. R., & Drake, A. T. (2013). *Distribución audiovisual en internet: VoD y nuevos modelos de negocio* (1st ed.). Editorial UOC.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática* (3^a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- HBO Portugal. (2020). <https://hboportugal.com/>
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951615000693>

- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069* (1st ed.). Harper Collins.
- Howe, N., & Strauss, W. (2003). *Millennials go to college: Strategies for a new generation on campus: Recruiting and admissions, campus life, and the classroom*. American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.
- Isenberg, D. (2008, December). The global entrepreneur. *Harvard Business Review*, 86(12), 107-111. <https://hbr.org/2008/12/the-global-entrepreneur>
- Izquierdo-Castillo, J. (2015). The New Media Business Concept Led by Netflix: A study of the Model and its Projection into the Spanish Market. *El profesional de la información*, 24(6), 819-826. https://www.researchgate.net/publication/285543664_The_new_media_business_concept_led_by_Netflix_A_study_of_the_model_and_its_projection_into_the_Spanish_market
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). *Internationalisation in industrial systems—a network approach*. In *Knowledge, networks and power* (pp. 111-132). Palgrave Macmillan.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178. https://www.researchgate.net/publication/226048012_Commitment_and_Opportunity_Development_in_the_Internationalization_Process_A_Note_on_the_Uppsala_Internationalization_Process_Model
- Just Watch. (2020). <https://www.justwatch.com>

- Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art of Strategic Management. *California Management Review*, 62(2), 30-52.
https://www.researchgate.net/publication/336014690_Design-Led_Strategy_How_To_Bring_Design_Thinking_Into_The_Art_of_Strategic_Management
- Kovacs, É. P., de Moraes, W. F.A., & de Oliveira, B. R. B. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 320-335.
- Kupp, M., Anderson, J., & Reckhenrich, J. (2017). Why design thinking in business needs a rethink. *MIT sloan management review*, 59(1).
<https://store.hbr.org/product/why-design-thinking-in-business-needs-a-rethink/SMR627>
- L. Wayne, M., & Castro, D. (2020). SVOD Global Expansion in Cross-National Comparative Perspective: Netflix in Israel and Spain. *Television & New Media*.
<https://doi.org/10.1177/1527476420926496>
- Lamkhede, S., & Das, S. (2019, July). *Challenges in Search on Streaming Services: Netflix Case Study* [Paper Presentation]. Proceedings of the 42nd International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval. Paris, France.
- Landt, M., & Damstrup, M. V. (2013). Innovation adoption's effect on established business models as means to adjust in a rapid changing technological and innovative landscape [Published *master's thesis*], Copenhagen Business School.
- Liebowitz, S., & Zentner, A. (2016). The internet as a celestial TiVo: What can we learn from cable television adoption?. *Journal of Cultural Economics*, 40(3), 285-308.
https://www.researchgate.net/publication/277573489_The_internet_as_a_celestial_TiVo_What_can_we_learn_from_cable_television_adoption
- Liedtka, J., & Kaplan, S. (2019). How design thinking opens new frontiers for strategy development. *Strategy & Leadership*. 47(2).

- Liedtka, J., Salzman, R., & Azer, D. (2018). Design Thinking for the Greater Good. *Rotman Management Magazine*. <https://store.hbr.org/product/design-thinking-for-the-greater-good/ROT362>
- López, S. (2013). Los contenidos audiovisuales en internet y su impacto en la televisión. *Razón y palabra*, 83, 333-341.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (7th ed.). Atlas.
- Grupo Marktest (2020, April 28). *Mais de 2 milhões subscrevem serviços de streaming*. Marktest. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~262d.aspx>
- McKenzie, J., Crosby, P., Cox, J., & Collins, A. (2019). Experimental evidence on demand for “on-demand” entertainment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 161, 98-113. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.03.017>
- Nenonen, S., & Rytönen, E. (2014). The Business Model Canvas in university campus management. *Intelligent Buildings International*, 6(3), 138-154.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-Creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43–59. https://www.researchgate.net/publication/235275410_Business_model_design_Conceptualizing_networked_value_co-creation
- Ofek, E., Bertini, M., Koenigsberg, O., & Klopfenstein, A. (2020). Pricing at Netflix. *Harvard Business School*. <https://store.hbr.org/product/netflix-pricing-decision-2011/B5766>
- Oh, W.-Y., & Myer, D. (2016). Netflix: International Expansion. *Ivey Publishing*. <https://store.hbr.org/product/netflix-international-expansion/W16236>
- Ojer, T., & Capapé, E. (2012, May 23-May 25). *Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix* [Paper Presentation]. Seville, Spain.

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* [Published doctoral dissertation]. Université de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Ltd.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1).
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Pardo, A. (2011). Europa frente a Hollywood: breve síntesis histórica de una batalla económica y cultural. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*. (12), 39-59.
- Petrella, R. (1996). Globalization and internationalization. In *States against markets: The limits of globalization* (pp. 62-83). Routledge.
- Podara, A., Matsiola, M., Maniou, T., & Kalliris, G. (2019). Transformations of television consumption practices: An analysis on documentary viewing among post-millennials. *Particip. J. Audience Recept. Stud.*, 16(2), 68-87.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Gradiva.
- Rainer, T., & Rainer, J. (2011). *The millennials*. B&H Publishing Group.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (1st ed). Crown Business.
- Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 16(2), 340-361.
- Rothaermel, F., Inamdar, N., & R. King, D. (2020). The Walt Disney Company. *McGraw-Hill Education*. <https://store.hbr.org/product/the-walt-disney-company/MH0044>
- San Emeterio, M. C., Juaneda-Ayensa, E., & Fernández-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. *Heliyon*, 6(1).

- Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International marketing review*, 4(4), 20-29.
- Simões, L., & Gouveia, L. (2008, April 10). *Targeting the millennial generation*. III Jornadas de publicidade e comunicação. A publicidade para o consumidor do Séc. XXI, UFP. Porto. http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/lsimoes1_sopcom08.pdf
- Singh, A., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Sood, S., & Urgellés, A. (2015). The Impact of Digital Technologies on the Paid Content Market: Examining the Netflix Paradigm. *Instituto de Estudos Superiores da Empresa, Universidade de Navarra*.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. (2012). Designing Business Models for Value Co-Creation. *Review of Marketing Research* 9(1), 51-78.
- Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Suárez-Cousillas, T., Martínez-Fernández, V., & Sánchez-Amboage, E. (2019, June 19- June 22) SVOD Platform Audience. The Case of Netflix, Blockbuster, Hulu and HBO [Paper presentation]. 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Coimbra, Portugal
- Tyron, C. (2013). *On-demand Culture: Digital delivery and the future of movies*. Rutgers University Press.
- V.C Krakauer, P., G. Porto, M., S.M. Oliveira, C., & I.R. Almeida, M. (2014). Ensino de empreendedorismo: utilização do business model generation. *Revista de Administração e Inovação*, 12(1), 7-23.
- Venkatesan, R., Shea, G., & Shively, D. (2019). Netflix, Inc.: The Mouse Strikes Back. *Darden Business Publishing*. <https://store.hbr.org/product/netflix-inc-the-mouse-strikes-back/UV7905>
- Wayne, M. L. (2018). Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals. *Media, Culture & Society*, 40(5), 725-741.

- Weinberg, C., Otten, C., Orbach, B., McKenzie, J., Gil, R., Chisholm, D., & Basuroy, S. (2020). Technological change and managerial challenges in the movie theater industry. *Journal of Cultural Economics*, 1-24.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2012). Born Globals: How are they Different. In Swan K. In Zou S. (Eds.) *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 23)*, Emerald Group Publishing Limited, 305-329.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). SAGE.

Apêndice I – [Esquema do questionário aplicado para o estudo]

Secção 1 - Introdução
Idade* <ul style="list-style-type: none">• 18 - 24 anos• 25 - 34 anos• 45 - 54 anos• + 54 anos
Género* <ul style="list-style-type: none">• Feminino• Masculino
Estado Civil* <ul style="list-style-type: none">• Solteiro• Casado
Situação Profissional* (<i>checkboxes</i>) <ul style="list-style-type: none">• Trabalhador independente• Trabalhador por conta de outrem• Estudante• Desempregado
É residente em Portugal? * <ul style="list-style-type: none">• Sim• Não (Se "Não" Submit Form)

Secção 2 - Hábitos de Consumo
Com que frequência assiste a filmes, séries televisivas ou documentários? * (Classificar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nunca”, e 5 corresponde a “muito frequentemente”)
Com que frequência utiliza os seguintes meios para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? * (Classificar cada um dos meios numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nunca”, e 5 corresponde a “muito frequentemente”) <ul style="list-style-type: none">• Televisão• Plataformas de SVOD• Websites pirata• Aluguer/Compra digital de conteúdos• Compra física de conteúdos
Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? (na sua totalidade, independentemente dos meios através dos quais os assiste) * <ul style="list-style-type: none">• Entre 1€ - 5€• Entre 6€ - 10€• Entre 11€ - 15€• Entre 16€ - 20€

- + de 20€
- Não estaria predisposto a pagar qualquer quantia

Secção 3 - Serviços Televisivos

Utiliza alguma operadora para usufruir de serviços de televisão? *

- Sim
- Não *(Se "Não" o inquirido será direcionado para a secção 5)*

Secção 4 - Serviços Televisivos

Que operadora/as utiliza para usufruir de serviços de televisão? *(checkboxes)

- MEO
- NOS
- NOW
- Vodafone

Em que canais costuma assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? *

(checkboxes)

- AXN
- Canais Televisivos Generalistas
- Canal História
- Fox - Fox Life, Fox Movies, Fox Crime, Fox Comedy
- Hollywood
- MTV Portugal
- National Geographic
- Sic Mulher
- Sic Radical
- TVCine
- Nenhum
- Outro (opção de resposta aberta)

Secção 5 - Serviços Televisivos

Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para usufruir de serviços de televisão através de uma operadora? (excluindo serviços de Internet e Voz) *

- Entre 1€ - 5€
- Entre 6€ - 10€
- Entre 11€ - 15€
- Entre 16€ - 20€
- + de 20€
- Não estaria predisposto a pagar qualquer quantia

Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente a seguinte afirmação “O surgimento das plataformas de SVOD em Portugal influenciou a frequência com que utilizo serviços de televisão tradicional.” *

(Classificar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente”, e 5 corresponde a “concordo totalmente”)

Se respondeu em concordância com a afirmação anterior, quais os canais que utilizava para assistir ao conteúdo em questão, que já não utiliza na atualidade? (checkboxes)

- AXN
- Canais Televisivos Generalistas
- Canal História
- Fox - Fox Life, Fox Movies, Fox Crime, Fox Comedy
- Hollywood
- MTV Portugal
- National Geographic
- Sic Mulher
- Sic Radical
- TVCine
- Nenhum
- Outro (opção de resposta aberta)

Secção 6 - Plataformas de SVOD

Conhece a plataforma Netflix? *

- Sim
- Não (Se "Não" o inquirido será direcionado para a secção 9)

Secção 7 - Plataformas de SVOD

Como obteve conhecimento da plataforma? * (checkboxes)

- Familiares/Amigos
- Jornais/Revistas
- Pesquisa na Internet
- Redes Sociais
- Outra (Aberta)

Utiliza a plataforma Netflix?

- Sim
- Não (Se "Não" o inquirido será direcionado para a secção 9)

Secção 8 - Plataformas de SVOD

Com que frequência utiliza a plataforma Netflix? *

(Classificar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nunca”, e 5 corresponde a “muito frequentemente”)

De que tipo de conteúdo usufrui na plataforma? * (checkboxes)

- Filmes
- Séries Televisivas
- Documentários

Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações direcionadas à plataforma de SVOD Netflix: *

- “Considero a disponibilização de conteúdo organizada e apelativa.”
- “Encontro facilmente conteúdo que se identifique com os meus gostos.”
- “Considero que o conteúdo disponibilizado na Netflix é de conteúdo de qualidade.”
- “Desde que comecei a utilizar a plataforma, até ao momento, verifico uma maior diversidade e pertinência do conteúdo disponibilizado”
- “Na plataforma, assisto maioritariamente a conteúdo original da Netflix”
- “Considero que o conteúdo original da Netflix é conteúdo de qualidade”
- “Considero que a compartimentação do conteúdo assistido na plataforma em “perfis”, melhora a minha experiência.”

Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações baseando-se na sua experiência com a aplicação móvel da Netflix:

- “Considero que a aplicação móvel da Netflix é responsiva e satisfaz as minhas necessidades”
- “Considero que o facto da Netflix, na sua aplicação móvel, permitir descarregar conteúdo para assistir em modo offline, melhora a minha experiência como utilizador da plataforma.”

Já se deparou com algum problema técnico ao utilizar a plataforma? *

- Nunca
- Uma vez
- Duas ou mais vezes

Em algum momento, contactou “Centro de Assistência” da Netflix através de “Chat em Direto”? *

- Sim
- Não

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como classifica de 1 a 5 a sua satisfação com o serviço?

(Classificar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “muito insatisfeito”, e 5 corresponde a “satisfeito”)

Em algum momento, contactou “Centro de Assistência” da Netflix através de contacto telefónico? *

- Sim
- Não

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como classifica de 1 a 5 a sua satisfação com o serviço?

(Classificar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “muito insatisfeito”, e 5 corresponde a “satisfeito”)

Após preencher esta secção, o inquirido será direcionado para a secção 10.

Secção 9 - Plataformas de SVOD (secção exclusiva para quem referiu nunca ter utilizado a Netflix)

<p>Em alternativa à Netflix, utiliza outra plataforma de SVOD? *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sim <i>(Se “Sim” o inquirido será direccionado para a secção secção 11)</i> • Não <i>(Se “Não” o inquirido será direccionado para a secção 12)</i>
<p>Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais? (checkboxes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Prime Video • Disney + • HBO Portugal • NOS Play (serviço exclusivo para clientes NOS)

<p>Secção 10 - Plataformas de SVOD</p>
<p>Para além da Netflix, utiliza outra plataforma de SVOD?*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sim • Não
<p>Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais? (checkboxes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Prime Video • Disney + • HBO Portugal • NOS Play (serviço exclusivo para clientes NOS)

<p>Secção 11 - Plataformas de SVOD</p>
<p>Em que plataforma usufruiu da sua primeira experiência de SVOD? *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Prime Video • Disney+ • HBO Portugal • Netflix • NOS Play (serviço exclusivo para clientes NOS)
<p>A qual plataforma de SVOD dá preferência para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Prime Video • Disney+ • HBO Portugal • Netflix • NOS Play (serviço exclusivo para clientes NOS)
<p>Em que dispositivos utiliza plataformas de SVOD? * (checkboxes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Tablet • Telemóvel • Televisão
<p><i>Após preencher esta secção, o inquirido será direccionado para a secção 13</i></p>

<p>Secção 12 - Plataformas de SVOD (secção exclusiva para quem referiu nunca ter utilizado plataformas de SVOD)</p>
--

Já utilizou, em algum momento, uma plataforma de SVOD para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? *

- Sim
- Não

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais? (checkboxes)

- Amazon Prime Video
- Disney +
- HBO Portugal
- Netflix
- NOS Play (serviço exclusivo para clientes NOS)

Secção 13 - Plataformas de SVOD

Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para subscrever serviços de SVOD? *

- Entre 1€ - 5€
- Entre 6€ - 10€
- Entre 11€ - 15€
- Entre 16€ - 20€
- + de 20€
- Não estaria predisposto a pagar qualquer quantia

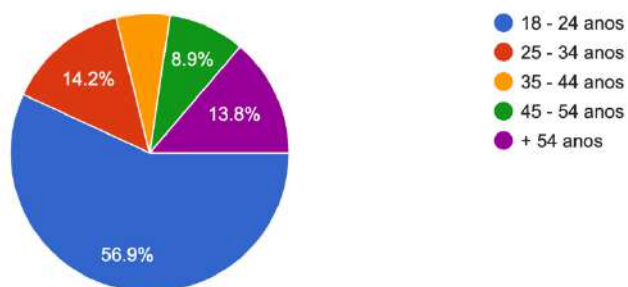
Legenda:

- Perguntas com "*" correspondem a perguntas obrigatórias, ou seja, o inquirido não poderia prosseguir o questionário sem seleccionar alguma opção;
- Perguntas com a indicação "(checkboxes)" correspondem a perguntas de escolha múltipla em que o inquirido pode seleccionar mais do que uma opção;
- A opção "outro", em determinadas perguntas de escolha múltipla do questionário, permite que o inquirido escreva a resposta de forma aberta.

Apêndice II – [Perguntas e respostas ao questionário aplicado]

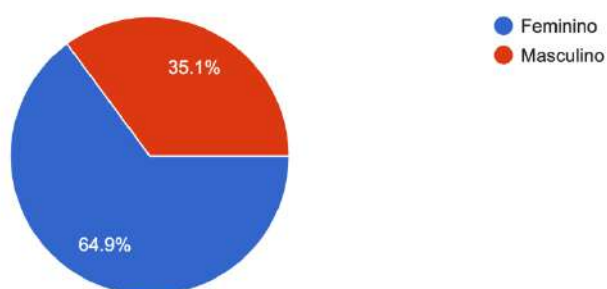
Idade

225 responses



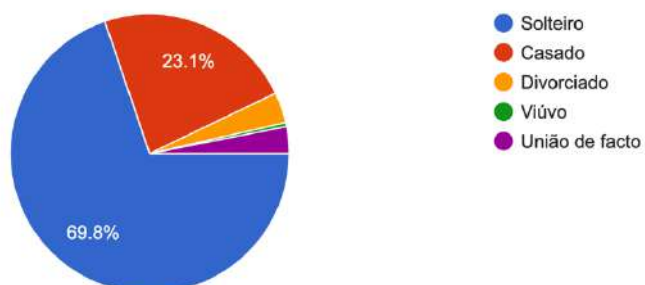
Género

225 responses



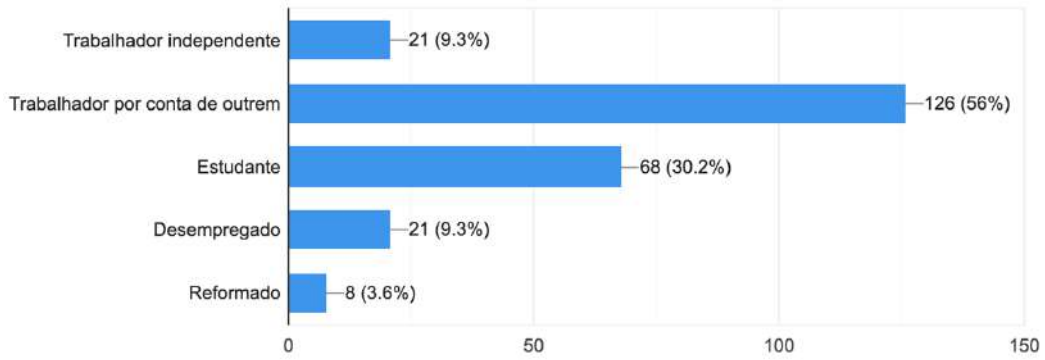
Estado Civil

225 responses



Situação profissional

225 responses



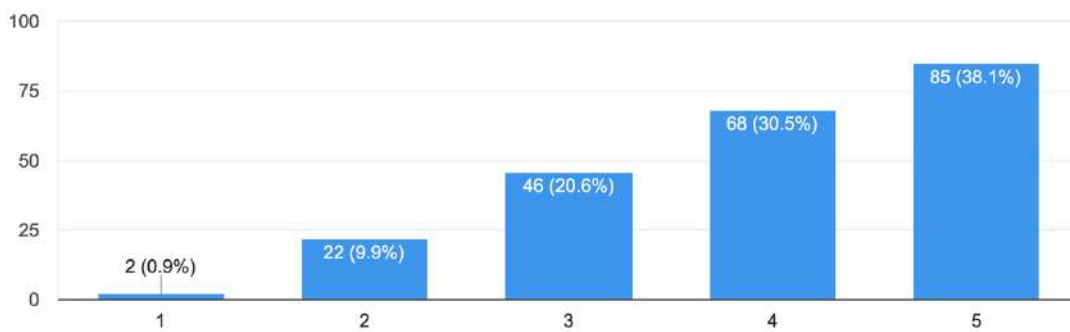
É residente em Portugal?

225 responses

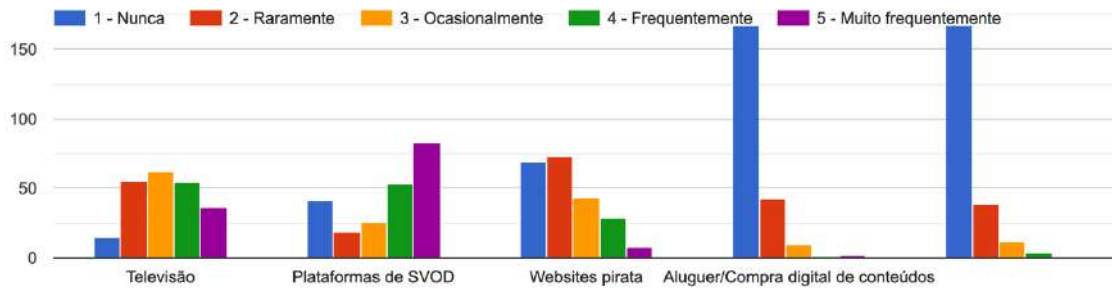


Com que frequência assiste a filmes, séries televisivas ou documentários?

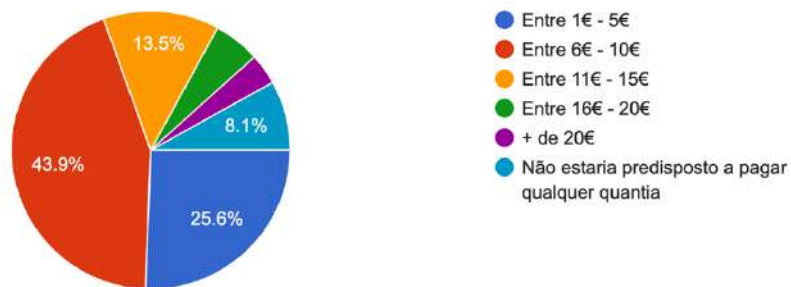
223 responses



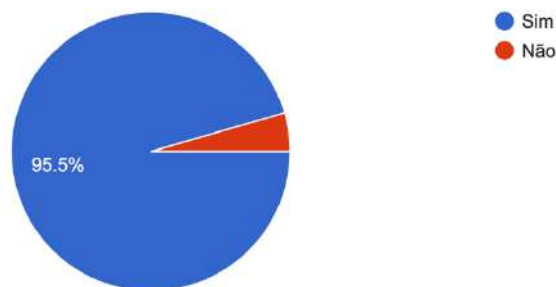
Com que frequência utiliza os seguintes meios para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?



Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários? (na sua totalidade, independentemente dos meios através dos quais os assiste)
223 responses

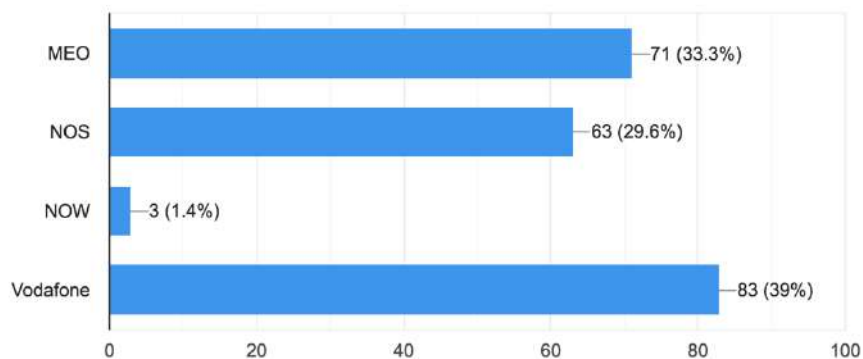


Utiliza alguma operadora para usufruir de serviços de televisão?
223 responses



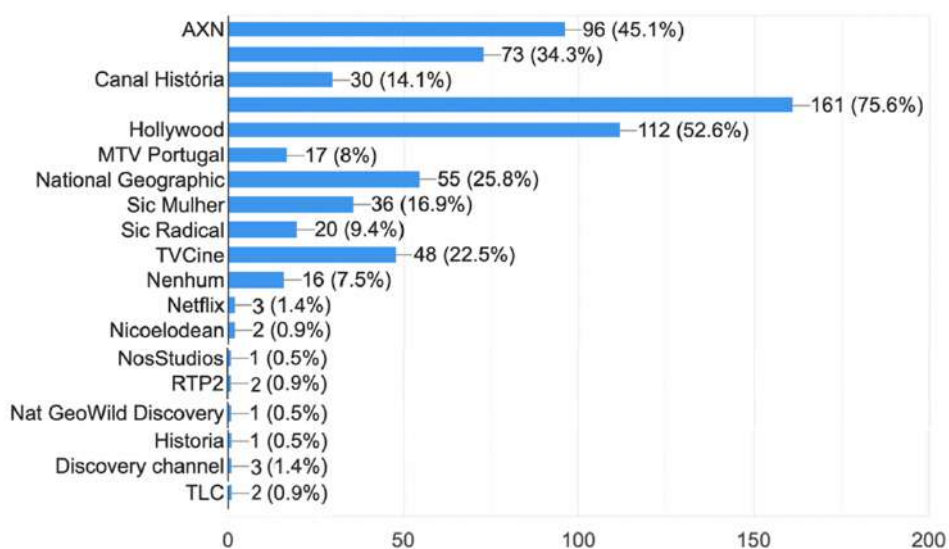
Que operadora/as utiliza para usufruir de serviços de televisão?

213 responses



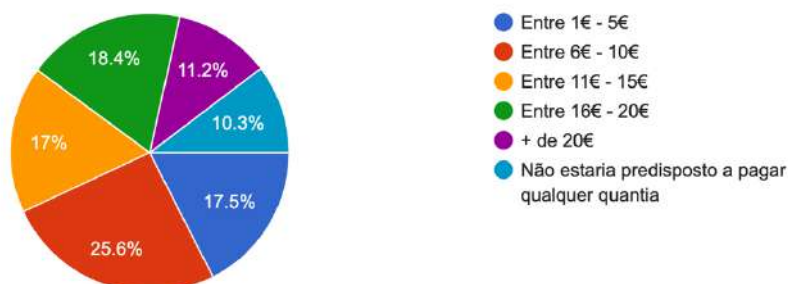
Em que canais costuma assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?

213 responses



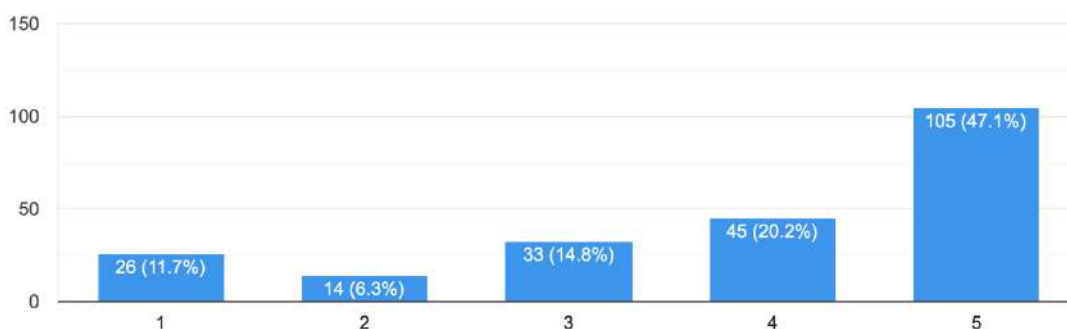
Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para usufruir de serviços de televisão através de uma operadora? (excluindo serviços de Internet e Voz)

223 responses



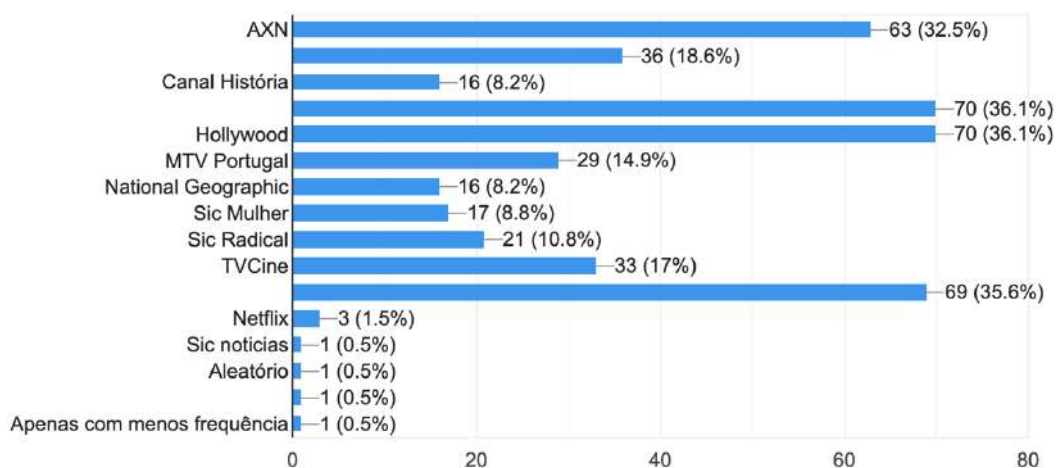
Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente a seguinte afirmação “O surgimento das plataformas de SVOD e...m que utilizo serviços de televisão tradicional.”

223 responses



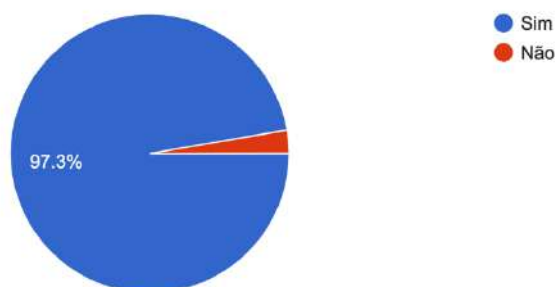
Se respondeu em concordância com a afirmação anterior, quais os canais que utilizava para assistir ao conteúdo em questão, que já não utiliza na atualidade?

194 responses



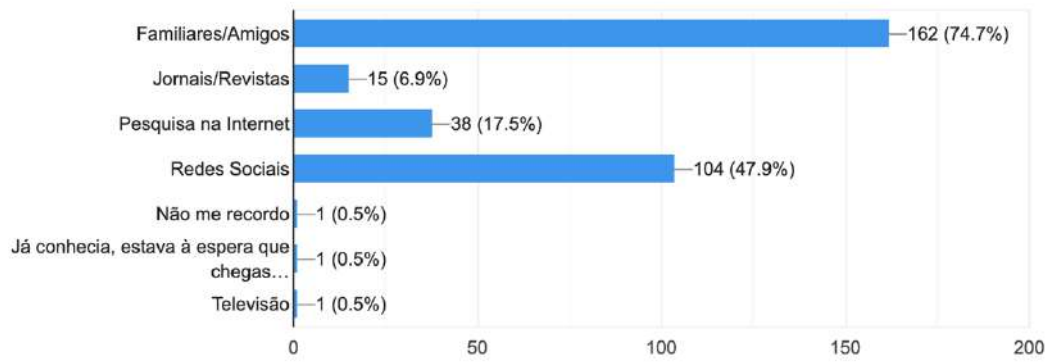
Conhece a plataforma Netflix?

223 responses



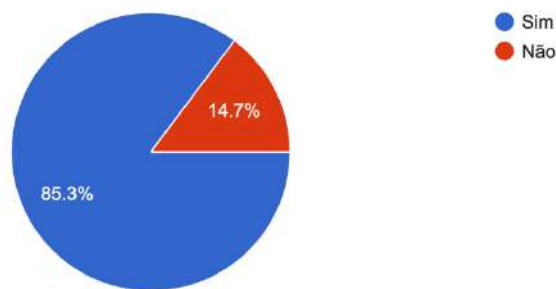
Como obteve conhecimento da plataforma?

217 responses



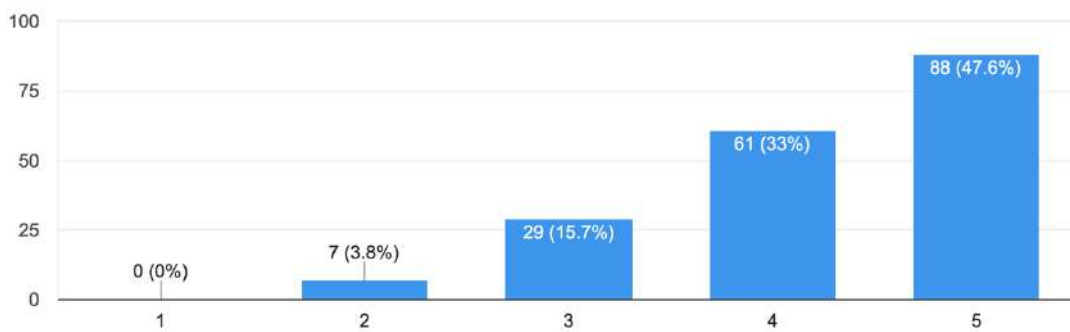
Utiliza a plataforma Netflix?

217 responses



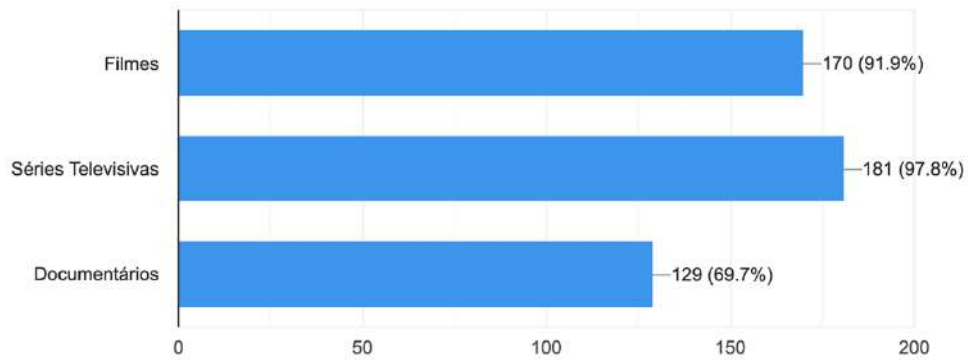
Com que frequência utiliza a plataforma Netflix?

185 responses

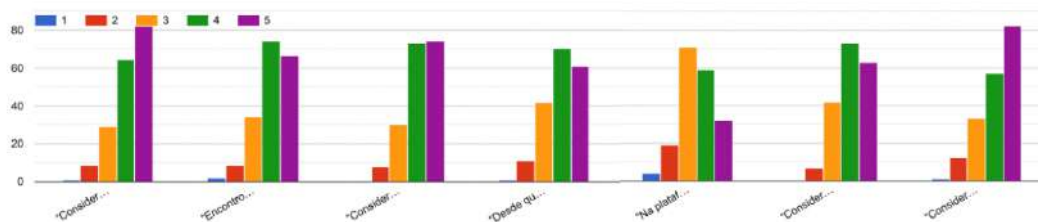


De que tipo de conteúdo usufruí na plataforma?

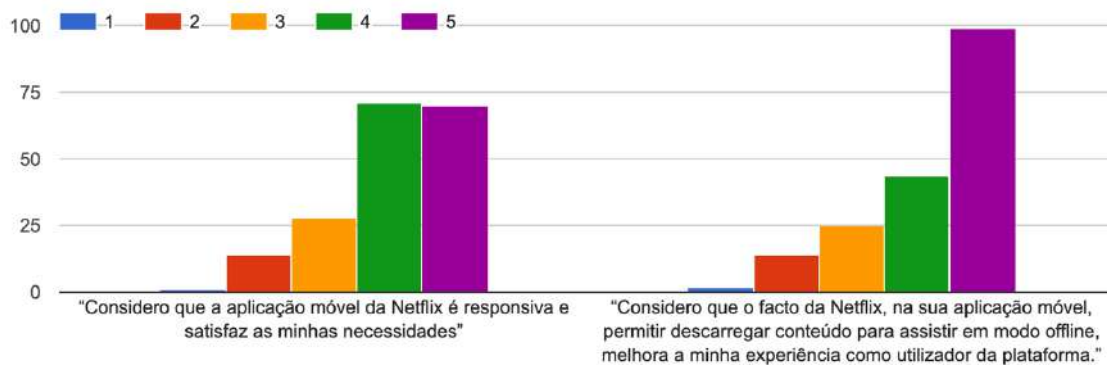
185 respostas



Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações direcionadas à plataforma de SVOD Netflix:

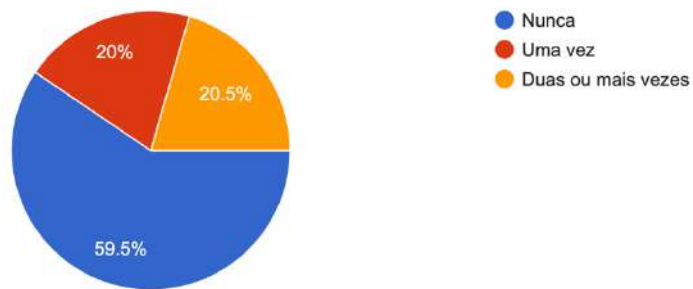


Classifique de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, as seguintes afirmações baseando-se na sua experiência com a aplicação móvel da Netflix:



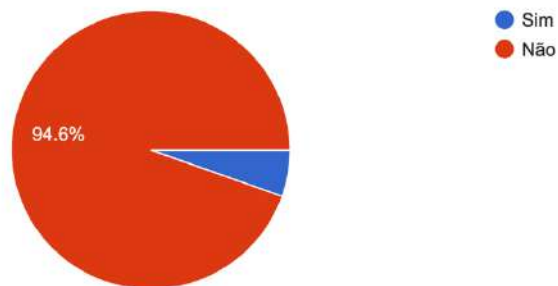
Já se deparou com algum problema técnico ao utilizar a plataforma?

185 responses



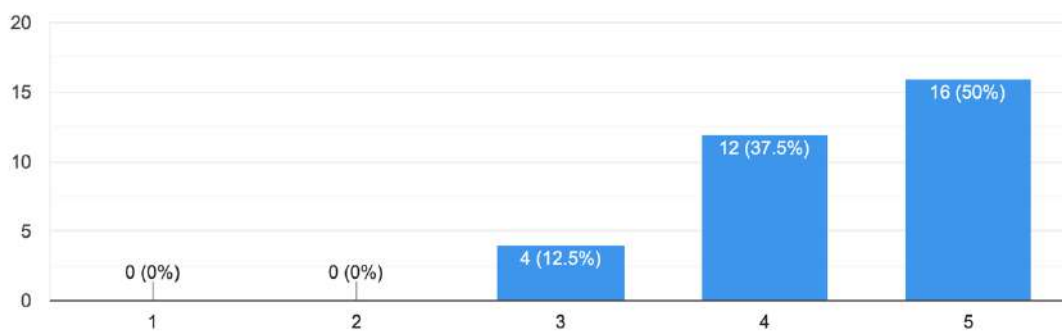
Em algum momento, contactou “Centro de Assistência” da Netflix através de “Chat em Direto”?

185 responses



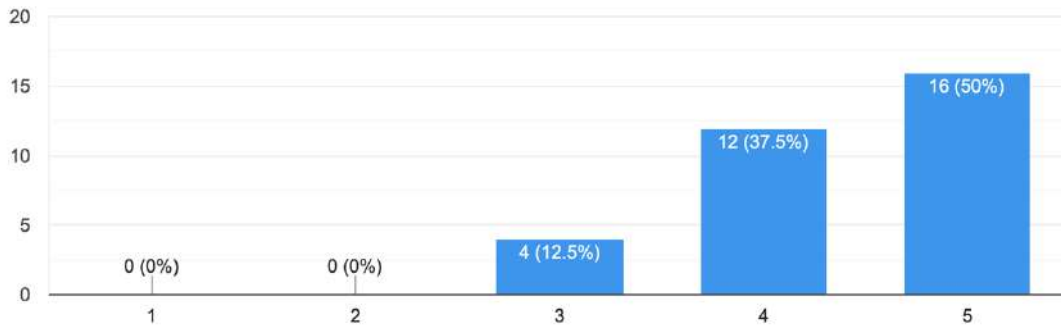
Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como classifica de 1 a 5 a sua satisfação com o serviço?

32 responses



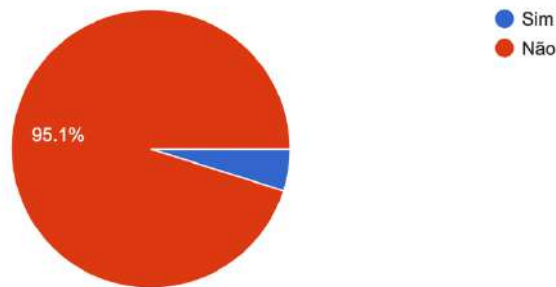
Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como classifica de 1 a 5 a sua satisfação com o serviço?

32 responses



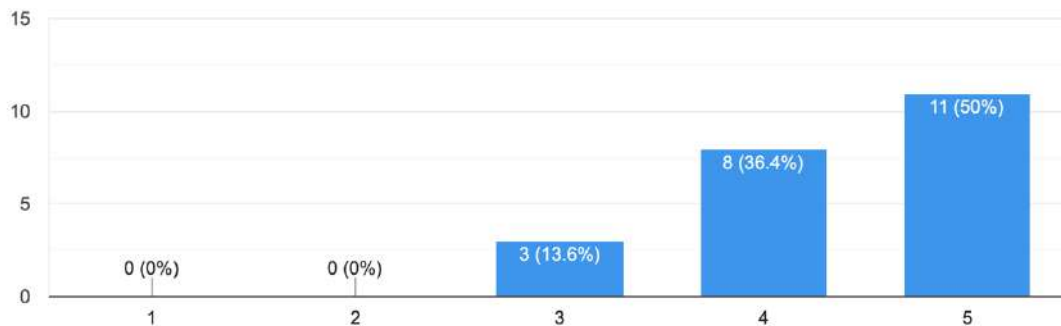
Em algum momento, contactou “Centro de Assistência” da Netflix através de contacto telefónico?

185 responses



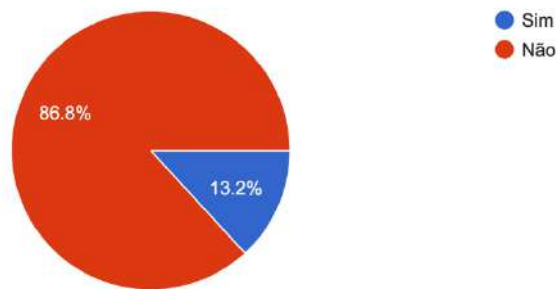
Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como classifica de 1 a 5 a sua satisfação com o serviço?

22 responses



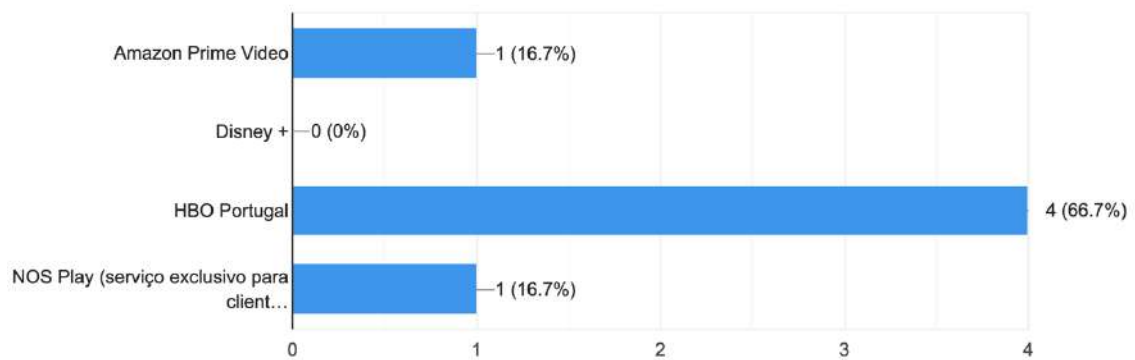
Em alternativa à Netflix, utiliza outra plataforma de SVOD?

38 responses



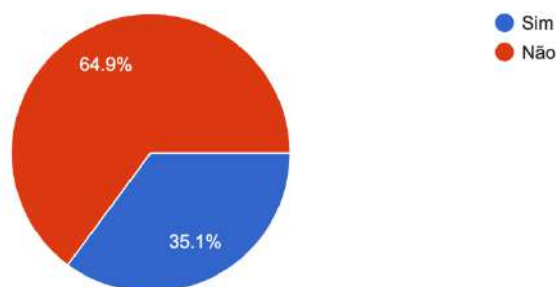
Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?

6 responses



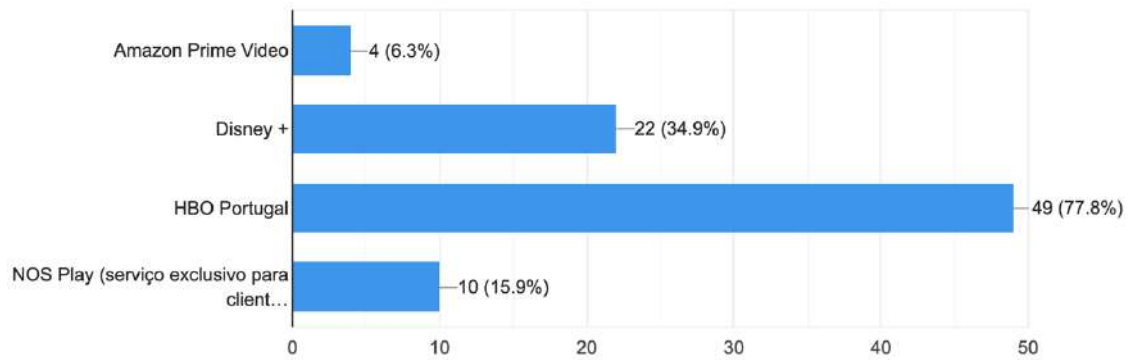
Para além da Netflix, utiliza outra plataforma de SVOD?

185 responses



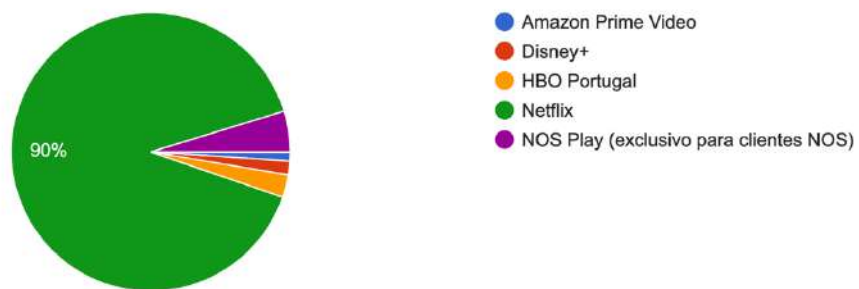
Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?

63 responses



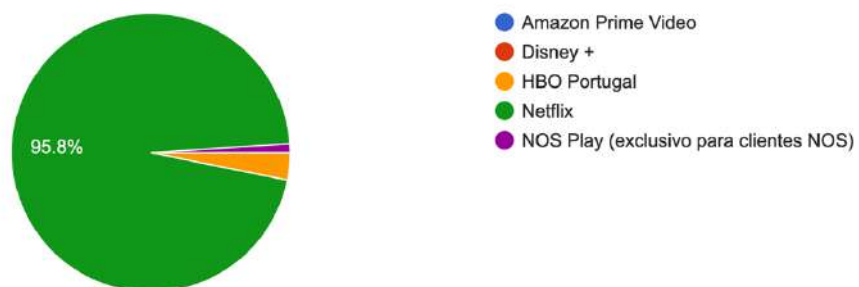
Em que plataforma usufruiu da sua primeira experiência de SVOD?

190 responses



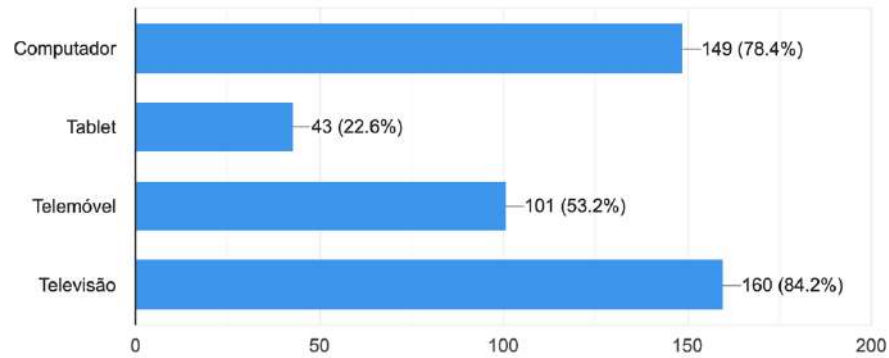
A qual plataforma de SVOD dá preferência para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?

190 responses



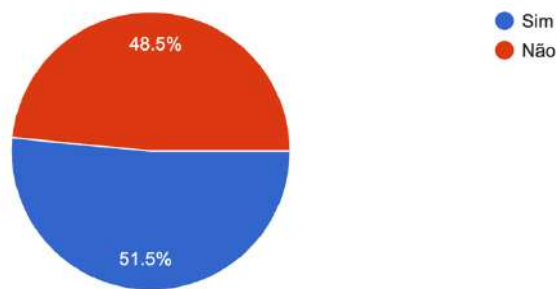
Em que dispositivos utiliza plataformas de SVOD?

190 respostas



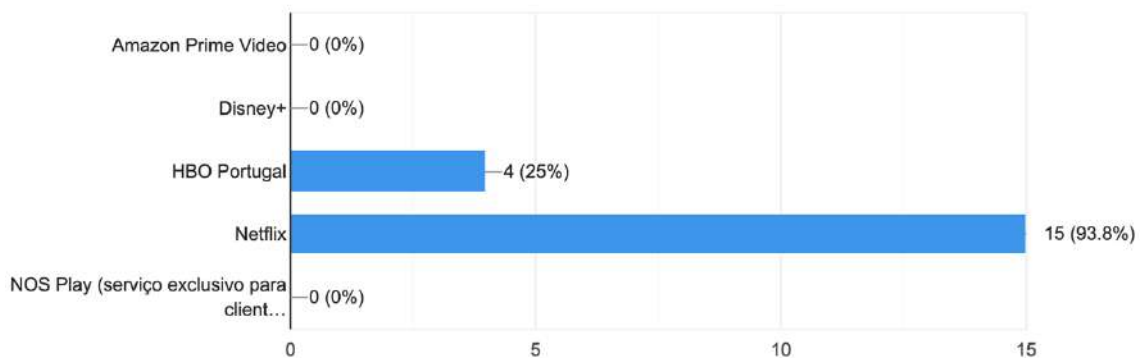
Já utilizou, em algum momento, uma plataforma de SVOD para assistir a filmes, séries televisivas ou documentários?

33 respostas



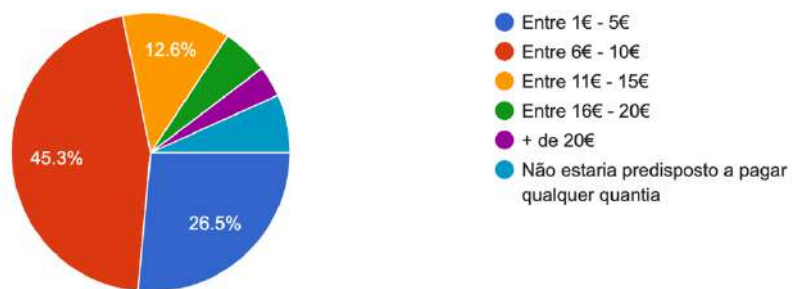
Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual/quais?

16 respostas

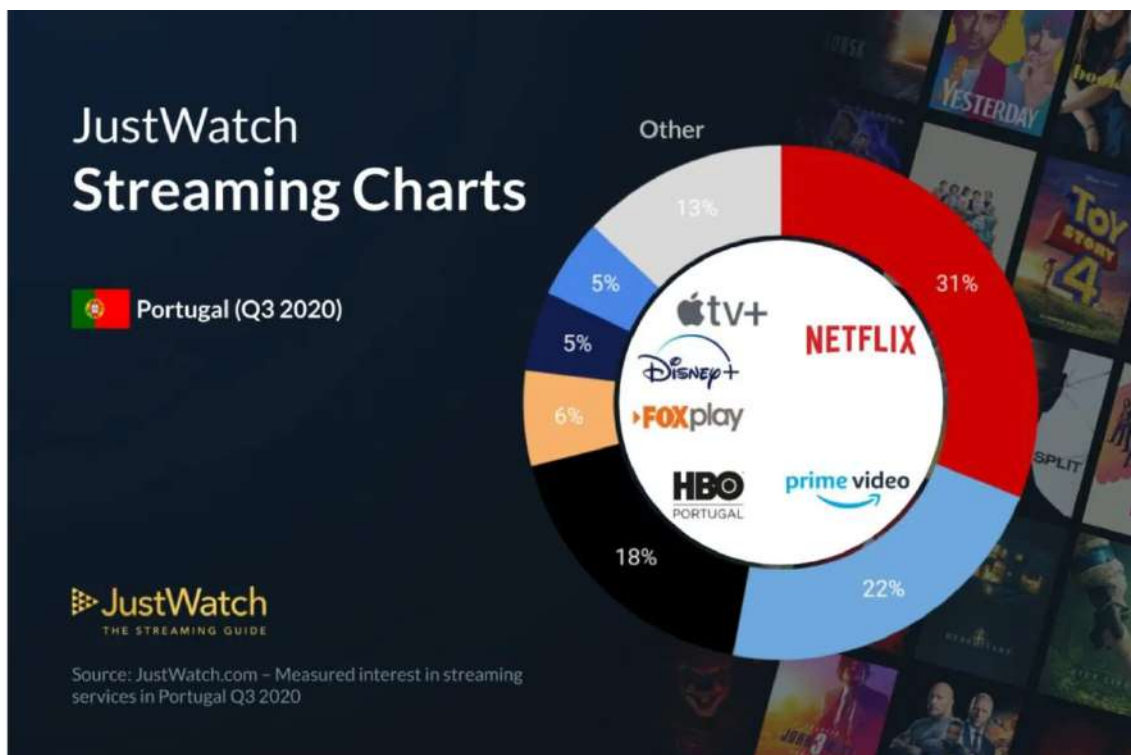


Quanto estaria predisposto a pagar mensalmente para subscrever serviços de SVOD?

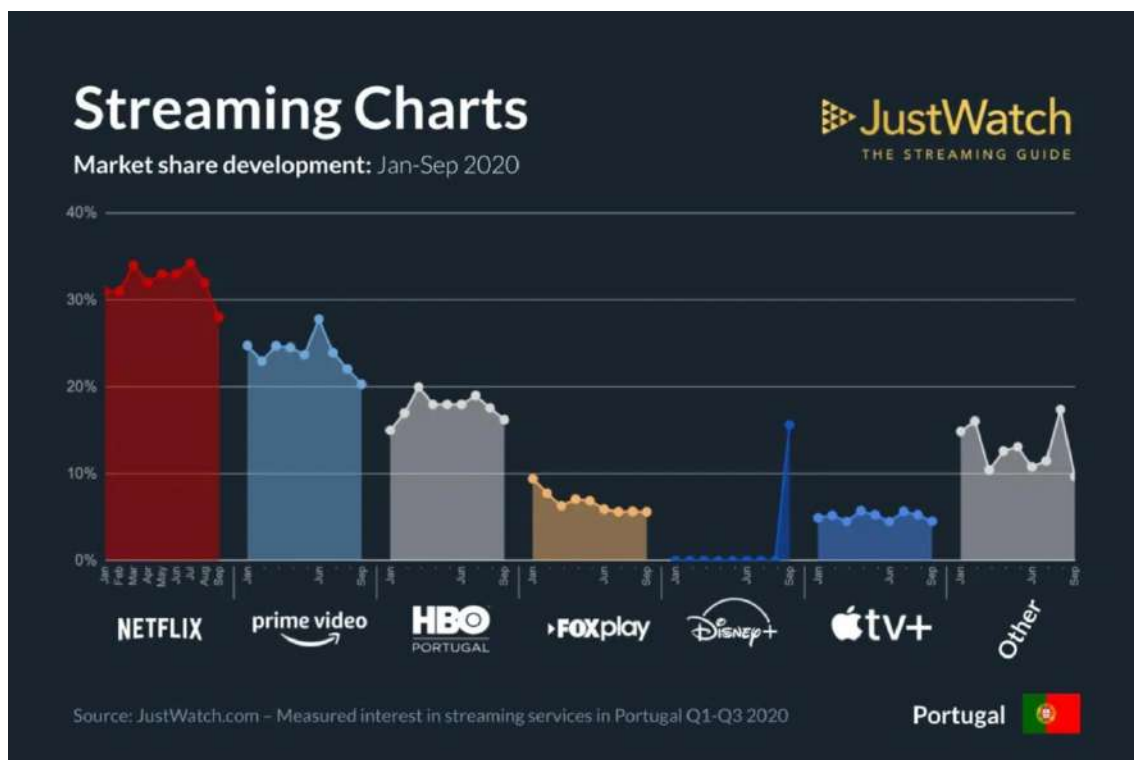
223 responses



Anexo I - [Quota de mercado das plataformas de SVOD em Portugal – Q1 a Q3 de 2020]



Fonte: JustWatch (www.justwatch.com)



Fonte: JustWatch (www.justwatch.com)

Anexo II – [Plataforma On-Line e Aplicação Móvel da Netflix]

NETFLIX

Alterar plano de streaming

Base	Veja em 1 ecrã de cada vez em SD. Transfira vídeos para 1 telemóvel ou tablet.	7,99 €/mês
PLANO ATUAL: Standard	Veja em 2 ecrãs em simultâneo. Full HD (1080p) disponível. Transfira vídeos para 2 telemóveis ou tablets.	10,99 €/mês
Premium	Veja em 4 ecrãs em simultâneo. Full HD (1080p) e Ultra HD (4K) disponíveis. Transfira vídeos para 4 telemóveis ou tablets.	13,99 €/mês

Todos os planos oferecem séries de televisão e filmes ilimitados, em todos os seus dispositivos. A disponibilidade de HD (720p), Full HD (1080p), Ultra HD (4K) e HDR depende do seu serviço de Internet e das capacidades do dispositivo. Nem todos os conteúdos estão disponíveis em HD, Full HD, Ultra HD ou HDR.

[Continuar](#) [Voltar](#)

Perguntas? Contacte-nos.

[Áudio e legendas](#) [Centro de Assistência](#) [Cartões de Oferta](#) [Investidores](#)

Fonte: Plataforma on-line da Netflix

NETFLIX

Conta

ADESÃO E FATURAÇÃO

[Colocar adesão em pausa](#) [Cancelar adesão](#)

Palavra-passe: ***** [Alterar e-mail da conta](#)
[Alterar palavra-passe](#)
[Adicionar número de telefone](#)

A sua próxima data de faturação é: 13 de dezembro de 2020. [Gerir informações de pagamento](#)
[Detalhes da fatura](#)
[Alterar o dia da faturação](#)

[Utilizar cartão de oferta ou código promocional](#)
[Onde comprar cartões de oferta](#)

DETALHES DO PLANO Standard **HD** [Alterar plano](#)

DEFINIÇÕES

- [Participação em testes](#)
- [Gerir dispositivos com transferências](#)
- [Ativar um dispositivo](#)
- [Atividade recente de streaming em dispositivo](#)
- [Terminar sessão em todos os dispositivos](#)
- [Transferir os seus dados pessoais](#)

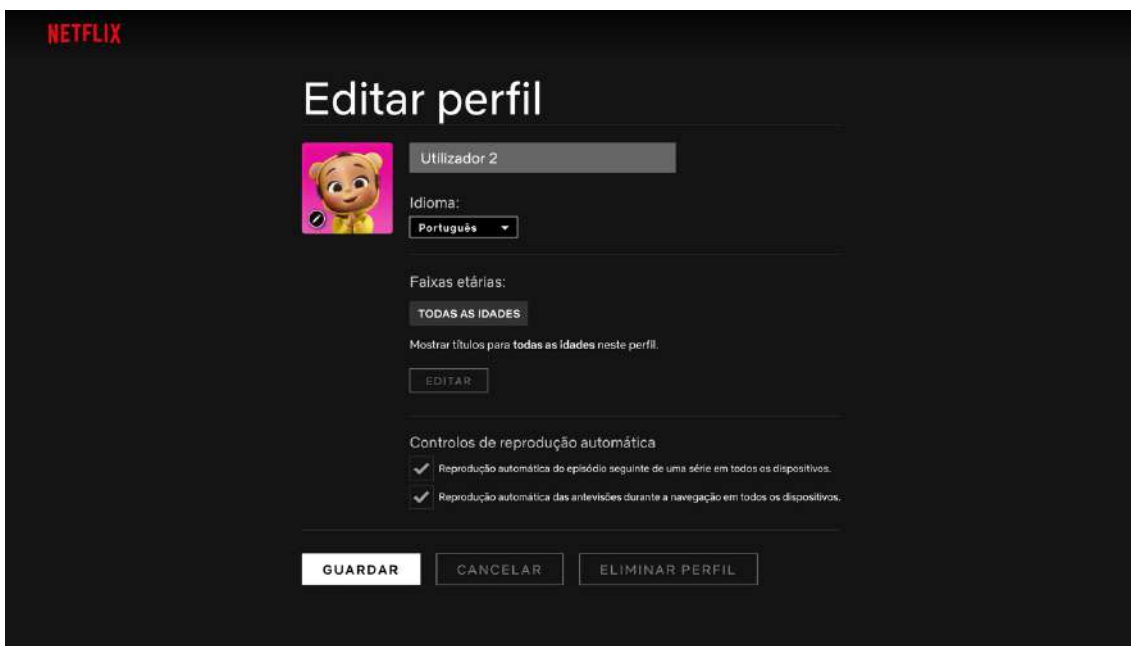
PERFIL E CONTROLOS PARENTAIS

Utilizador 1
Todas as classificações etárias

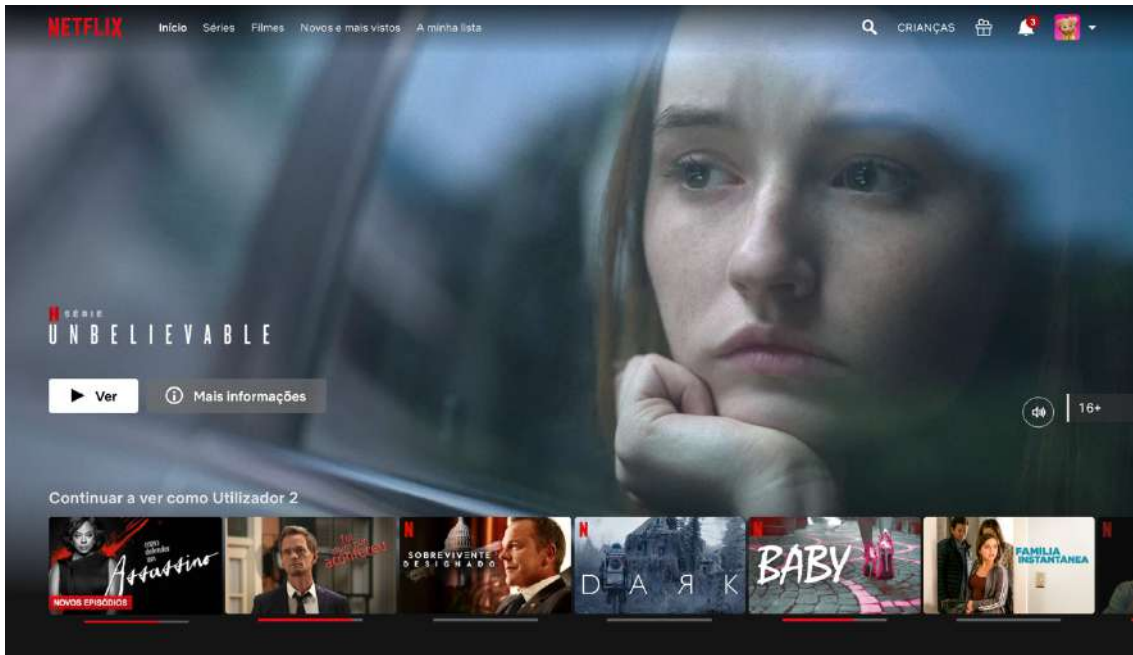
Fonte: Plataforma on-line da Netflix



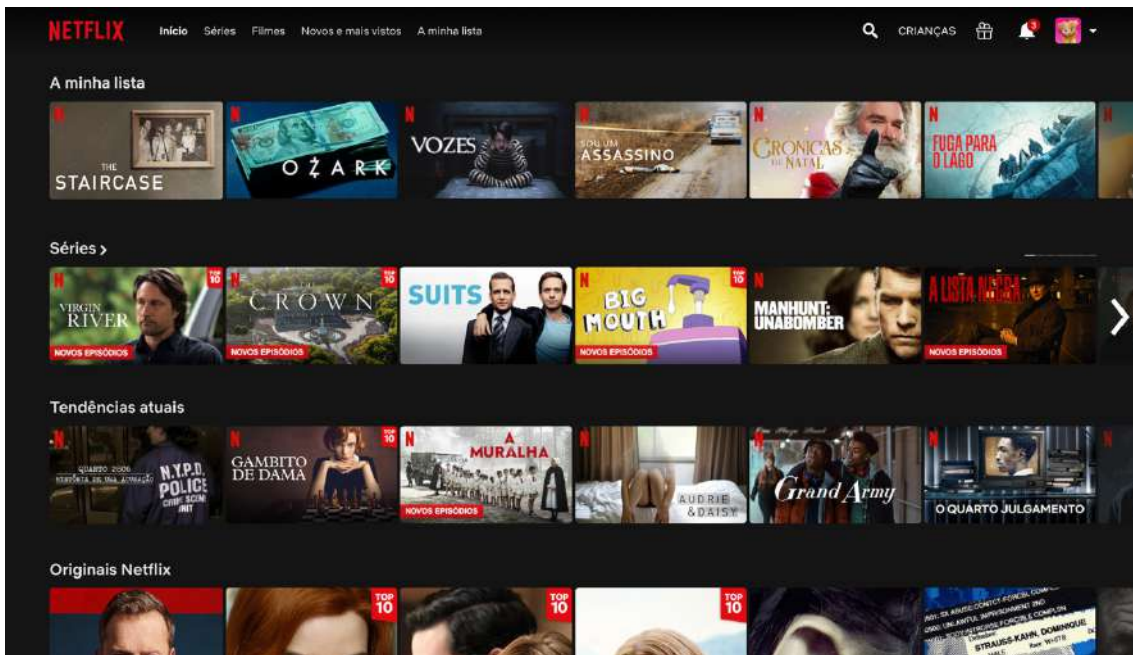
Fonte: Plataforma on-line da Netflix



Fonte: Plataforma on-line da Netflix



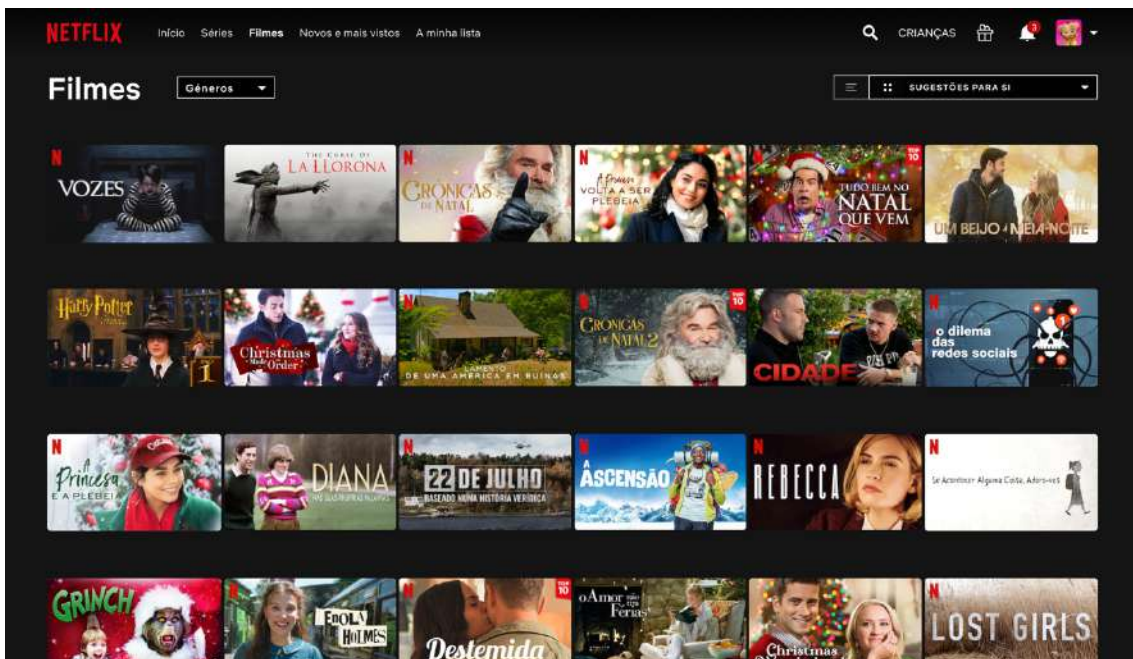
Fonte: Plataforma on-line da Netflix



Fonte: Plataforma on-line da Netflix



Fonte: Plataforma on-line da Netflix



Fonte: Plataforma on-line da Netflix

A Netflix pede-lhe para fazer o registo quando tenta iniciar sessão

Gerir a minha conta

Planos e preços
Recebi um e-mail que diz que houve um novo início de sessão na minha conta
Como ocultar títulos na atividade de visualização

Não consigo ver

Como impedir alguém de utilizar a sua conta
Requisitos de sistema da Netflix para leitores HTML5 e Silverlight
A Netflix apresenta a mensagem: "Estamos com dificuldades em ligar à Netflix. (3.1)"

Questões sobre faturação

Faturação e pagamentos
A Netflix apresenta a mensagem: "A sua conta está suspensa porque ocorreu um problema com o seu último pagamento".
Cartões de oferta Netflix

Ver a Netflix

Como criar e editar perfis
Como posso ver a Netflix no meu televisor?
Como encontrar e transferir séries de televisão e filmes

Ligações rápidas

Pedir séries, programas ou filmes
Atualizar endereço de e-mail
Atualizar palavra-passe
Atualizar forma de pagamento
Cancelar conta
Rever histórico de pagamentos

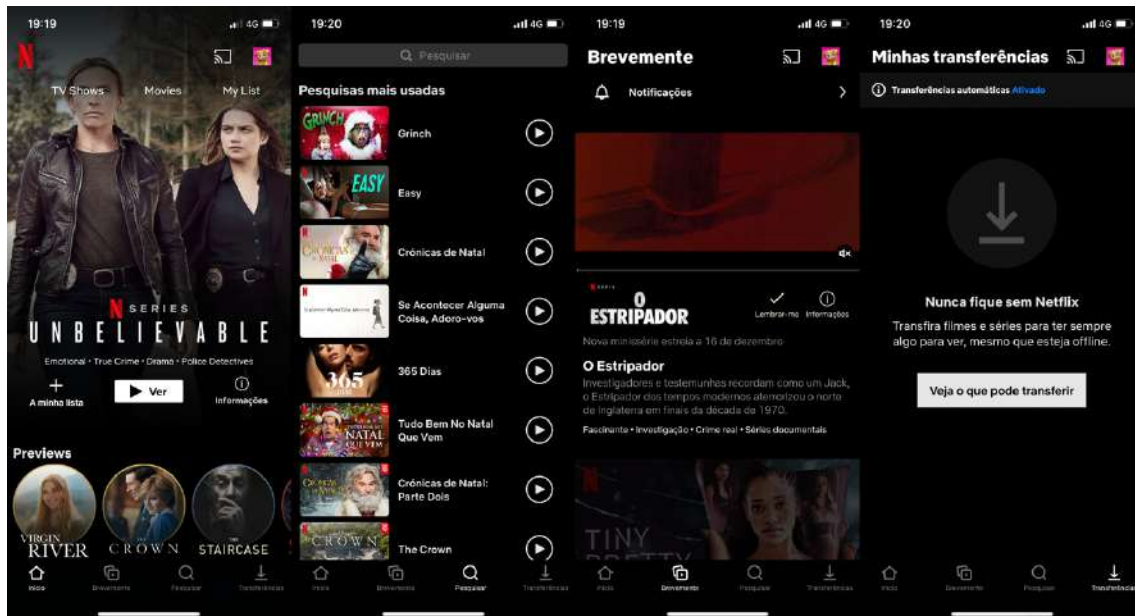
Quer contactar-nos?

LIGUE-NOS

INICIAR CHAT EM DIRETO

[Termos de Utilização](#) [Privacidade](#) [Preferências de cookies](#) [Informação sobre a Empresa](#)

Fonte: Plataforma on-line da Netflix



Fonte: Aplicação móvel da Netflix (em sistema operativo iOS)

Anexo III – [Plataforma *On-Line* e Aplicação Móvel da Amazon Prime Video]

prime

Veja agora, cancele a qualquer momento
Comece o seu teste gratuito de 7 dias

Adicionar uma forma de pagamento

Cartões de crédito ou débito
A Amazon aceita os principais cartões de crédito e de débito.

Adicionar um cartão

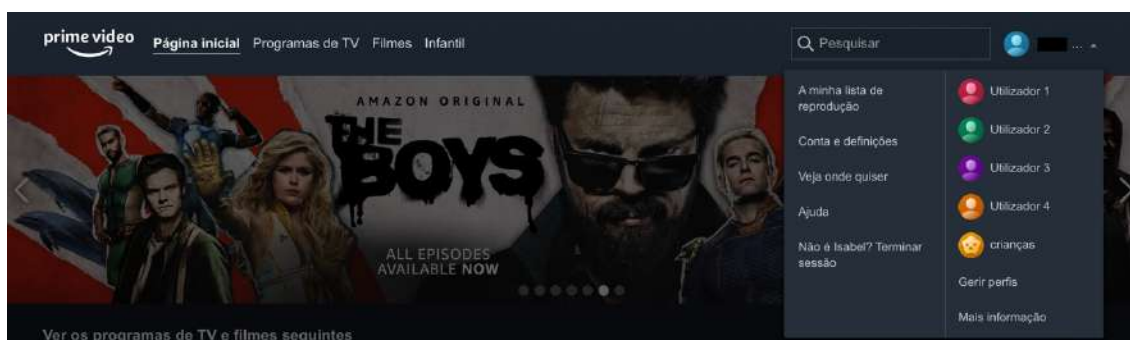
Insira as informações do cartão:

Nome no cartão Número do cartão Validade

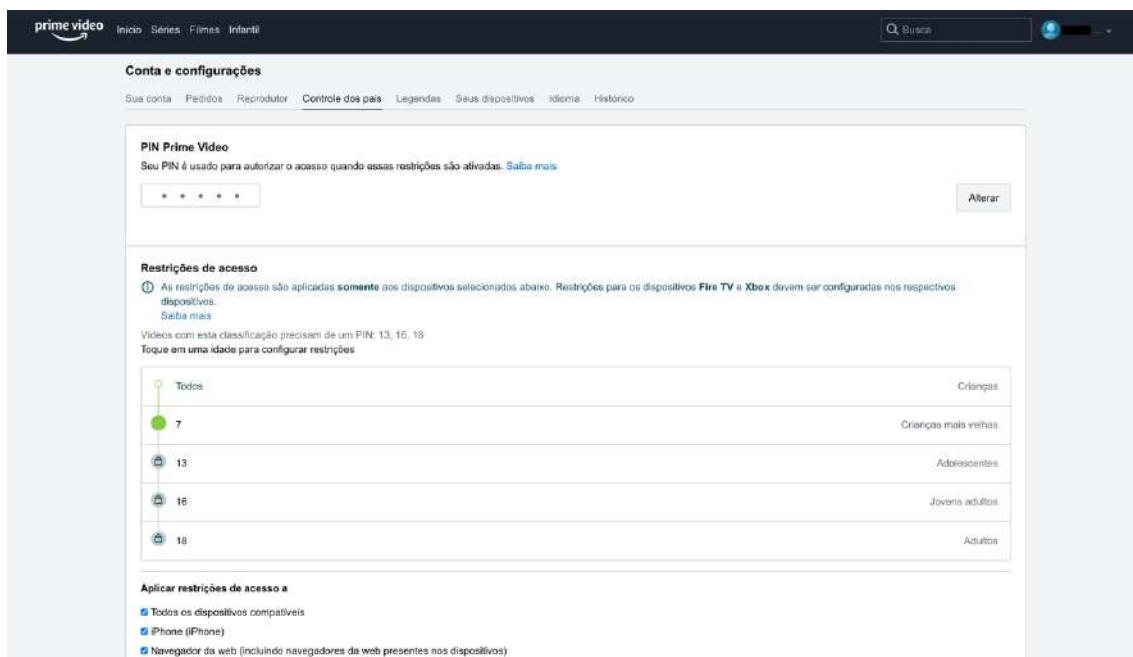
 .01 2020 Adicionar o seu cartão

VISA Mastercard American Express

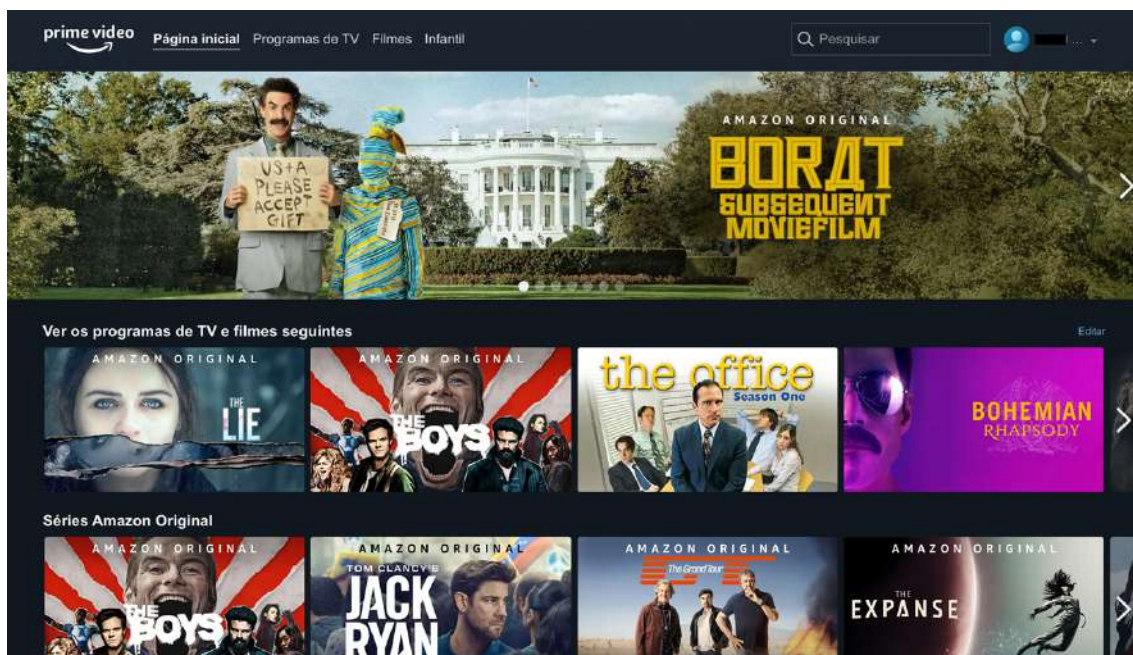
Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



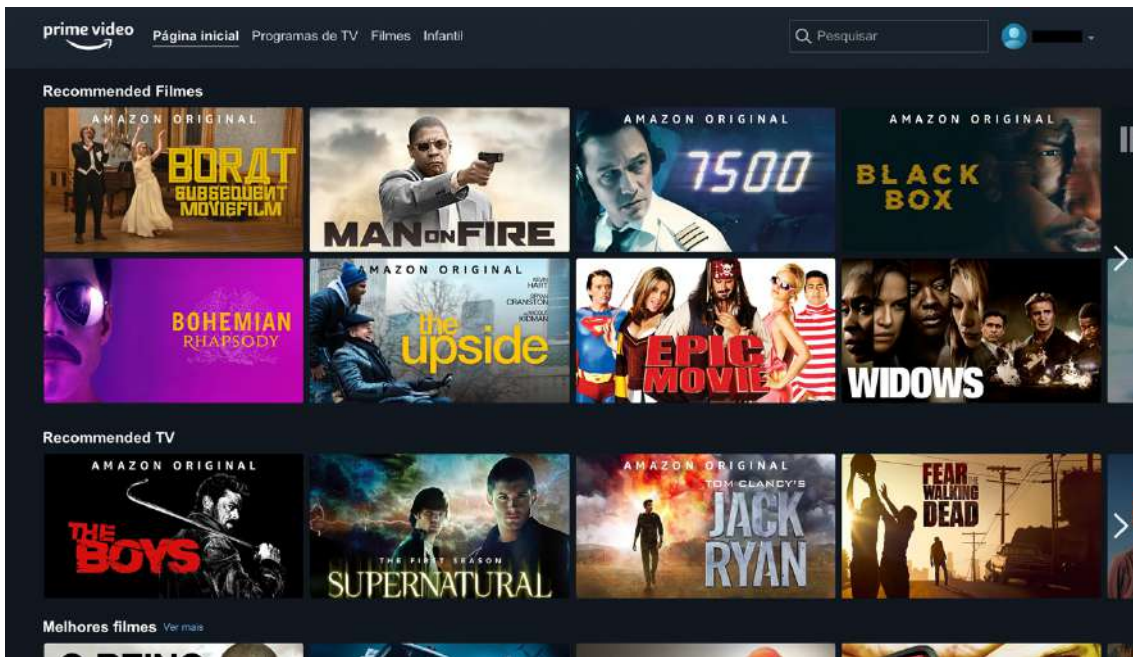
Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



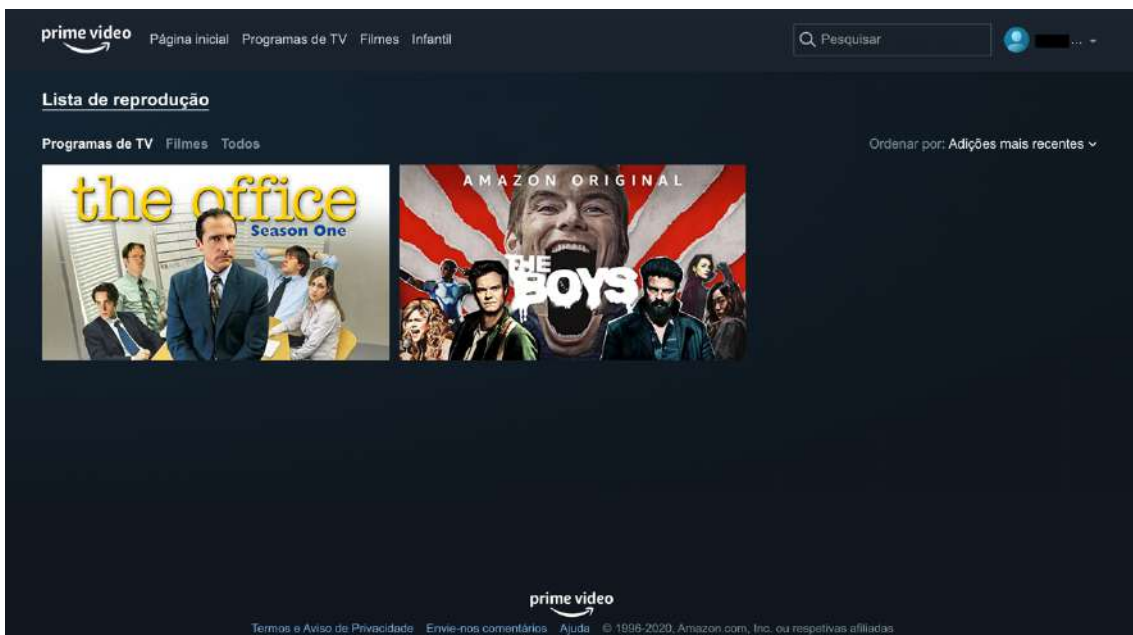
Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



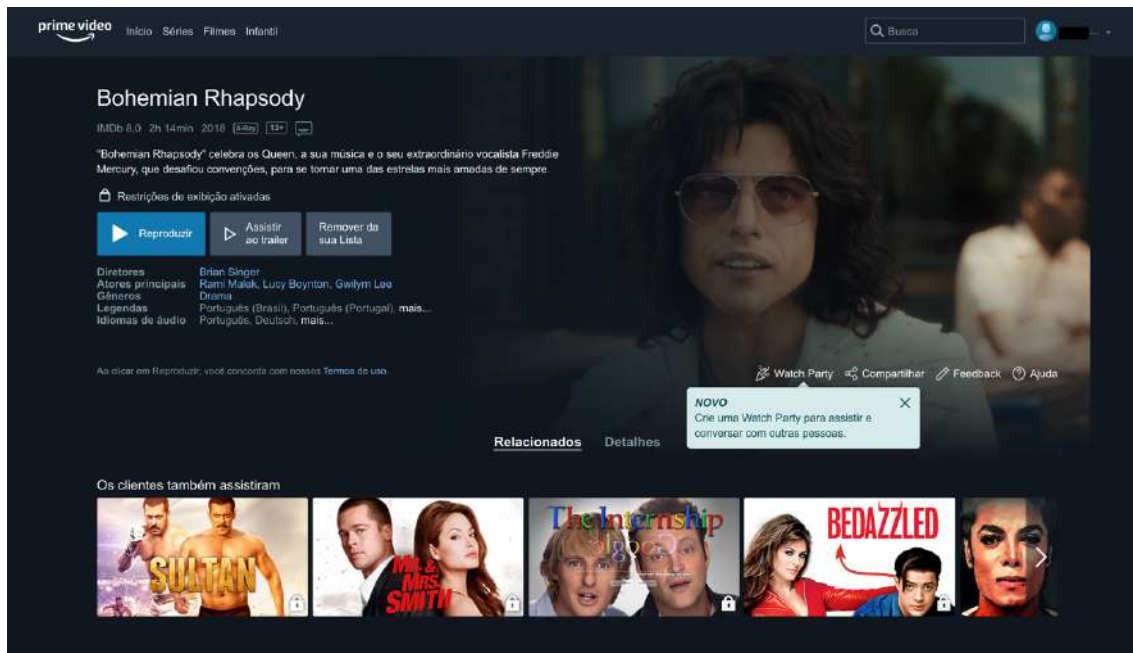
Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



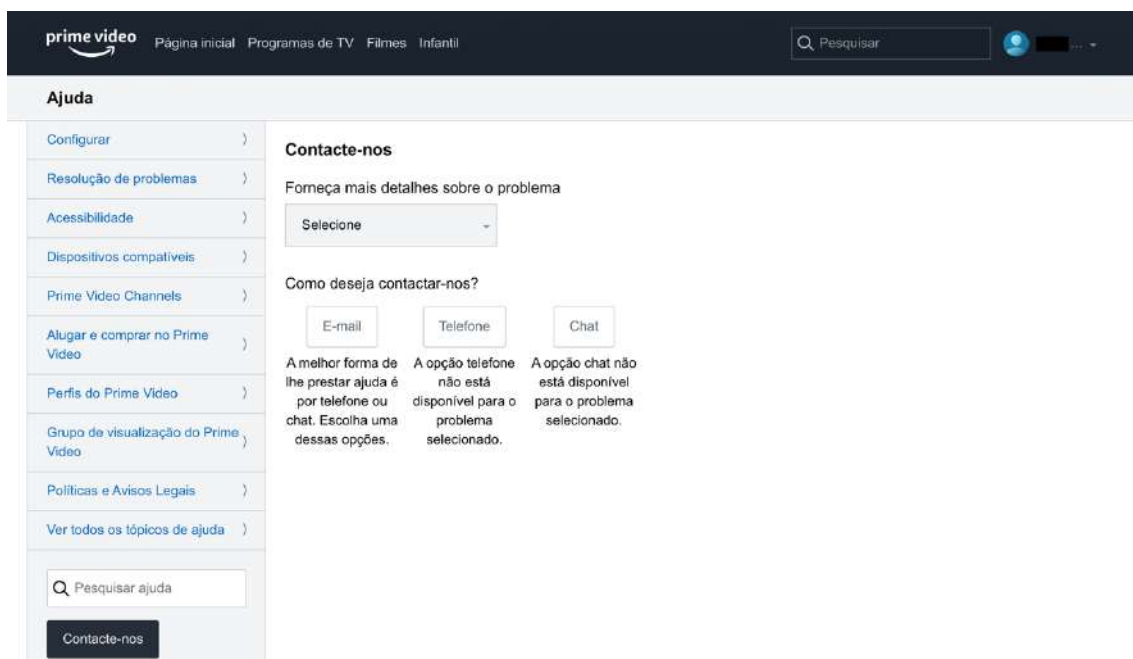
Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



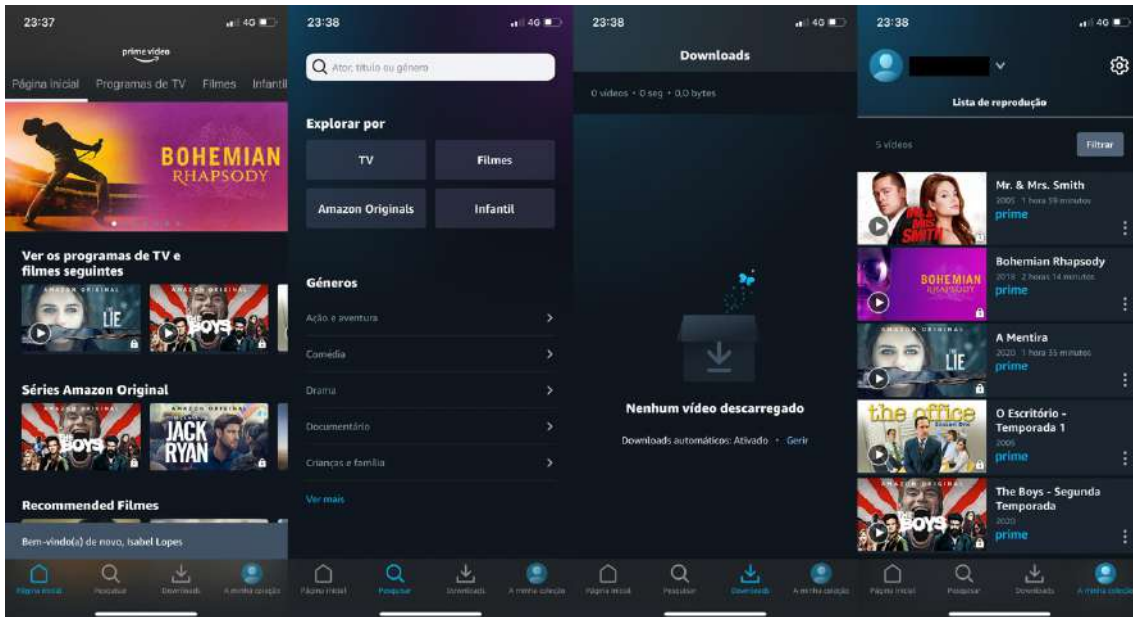
Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



Fonte: Plataforma on-line da Amazon Prime Video



Fonte: Aplicação móvel da Amazon Prime Video em sistema operativo iOS



Anexo IV – [Plataforma *On-Line* e Aplicação Móvel da Disney+]

Subscriva e comece a ver ainda hoje

Histórias sem limites por apenas 6,99 €/mês.
Cancele em qualquer altura. O cancelamento entra em vigor no final do período de faturação.

Mensal 6,99 €

Anual 69,99 € **POUPE 16%**


 Cartão de crédito  PayPal

NOME NO CARTÃO

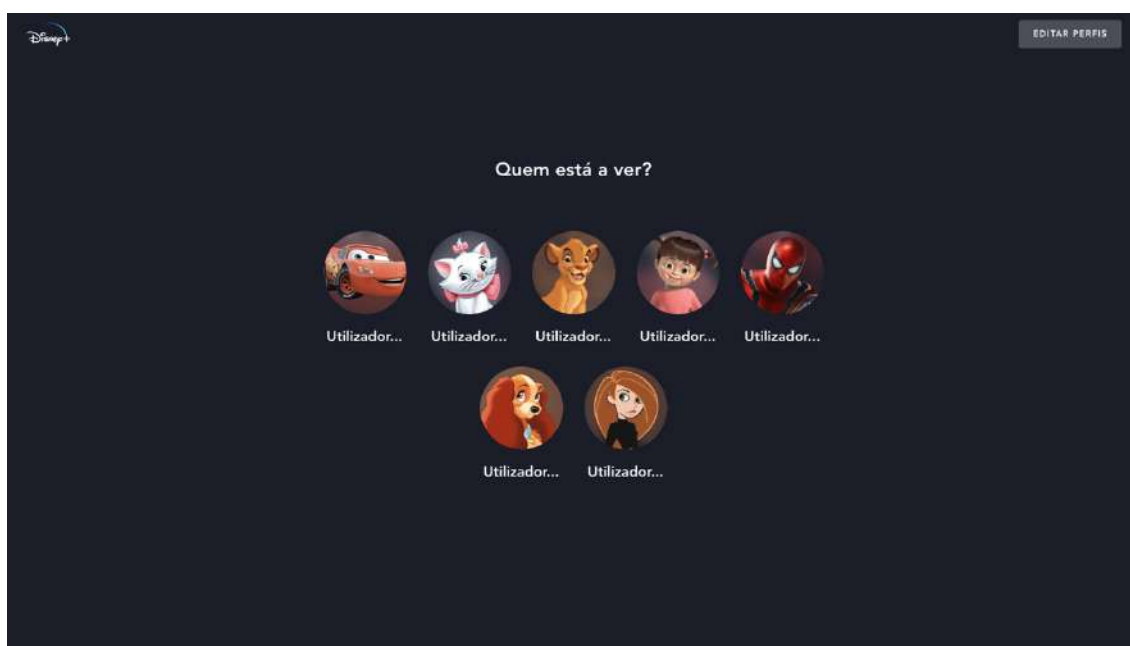
NÚMERO DO CARTÃO

DATA DE VALIDADE MM/AA

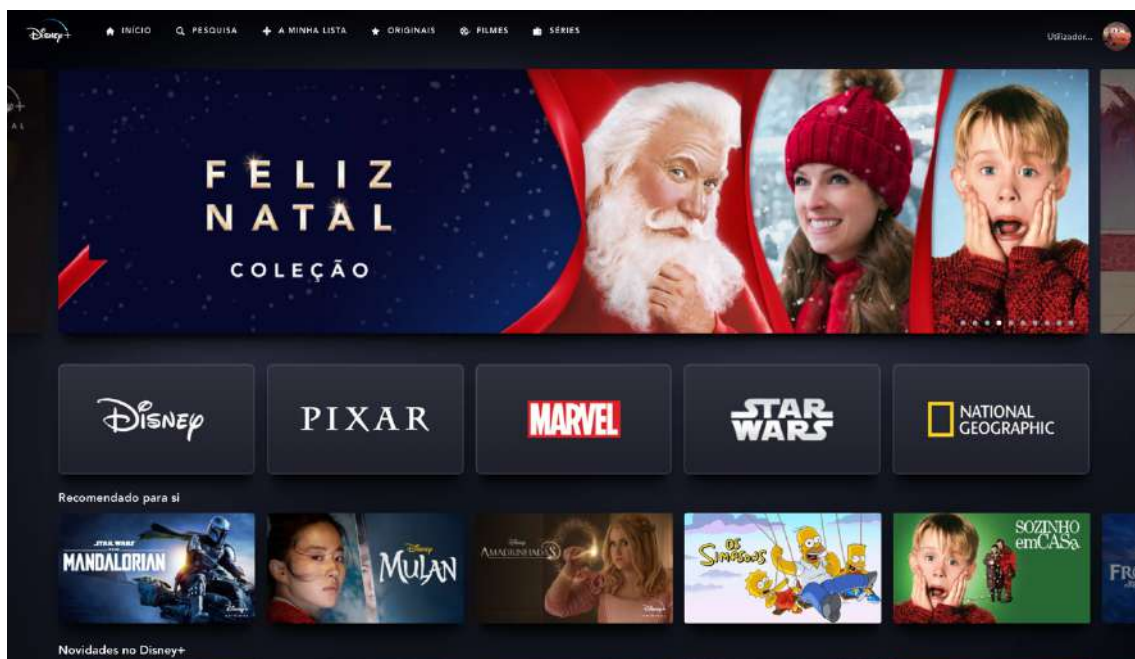
CÓDIGO DE SEGURANÇA CVV



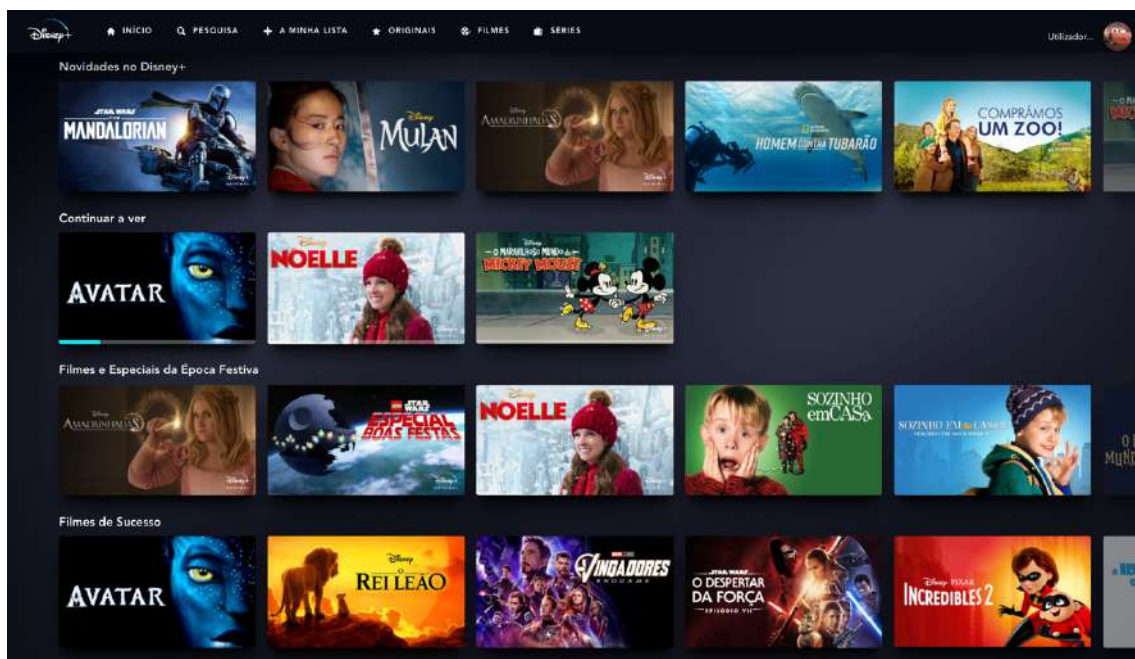
Fonte: Plataforma on-line da Disney+



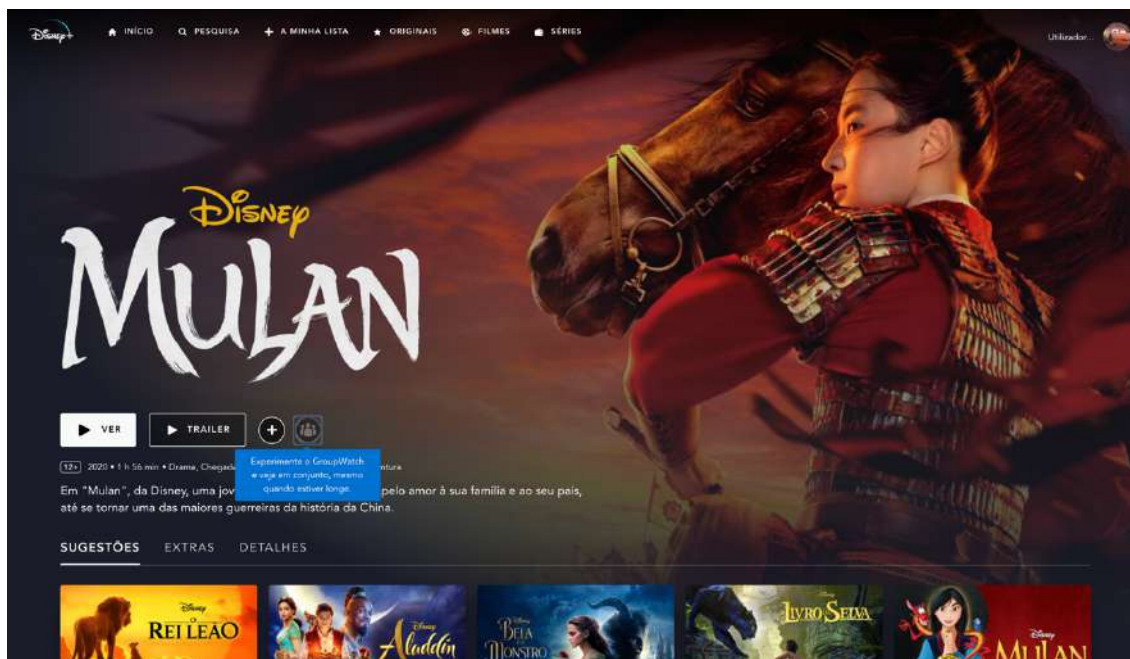
Fonte: Plataforma on-line da Disney+



Fonte: Plataforma on-line da Disney+



Fonte: Plataforma on-line da Disney+



Fonte: Plataforma on-line da Disney+



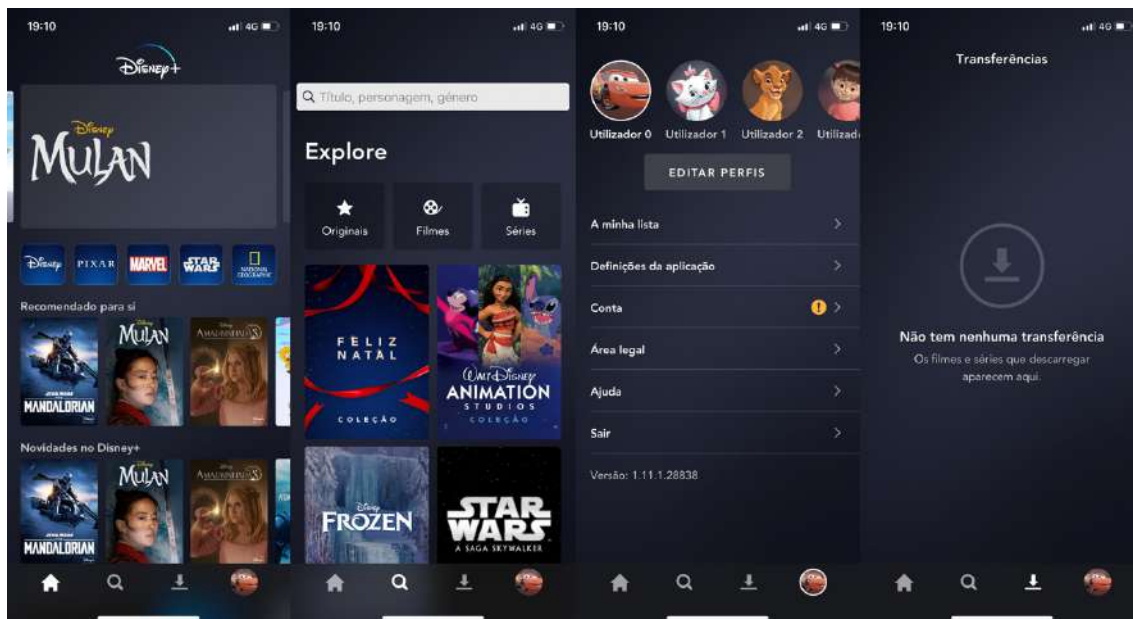
Fonte: Plataforma on-line da Disney+

Subscrevi o Disney+ e agora não consigo aceder à minha conta de outro produto ou serviço Disney.

[Ver todos os artigos](#)

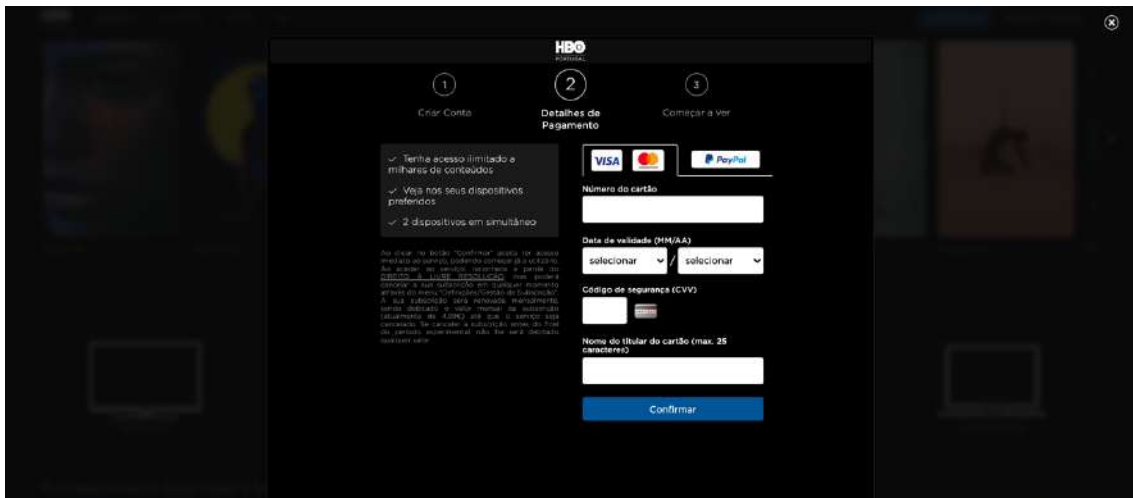


Fonte: Plataforma on-line da Disney+

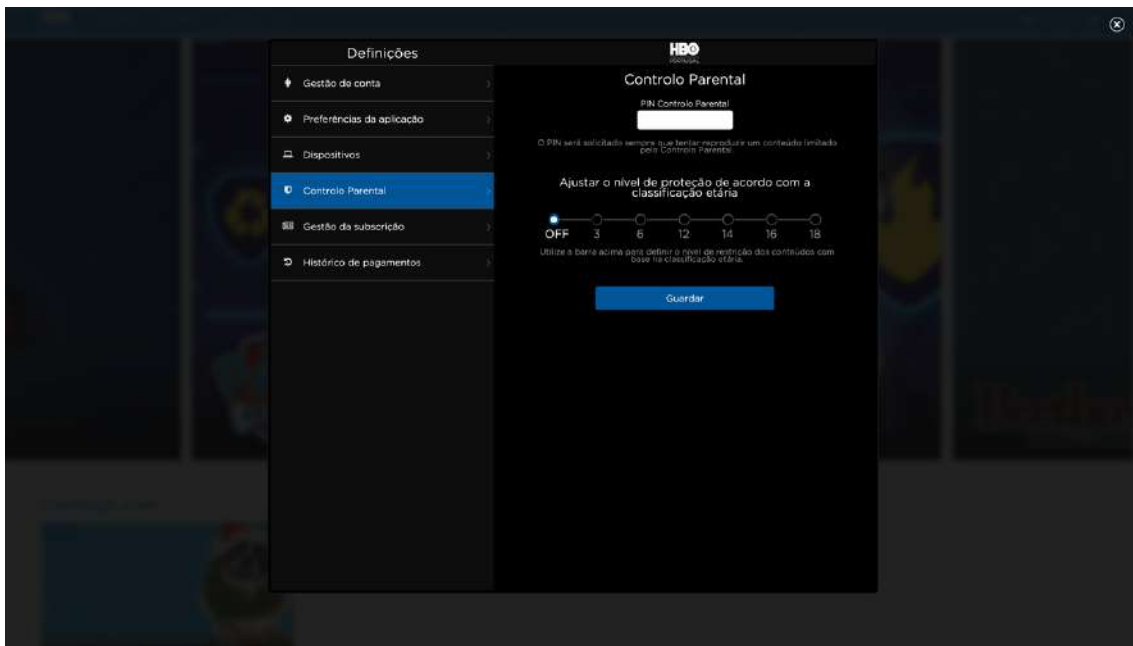


Fonte: Aplicação móvel da Disney+ em sistema operativo iOS

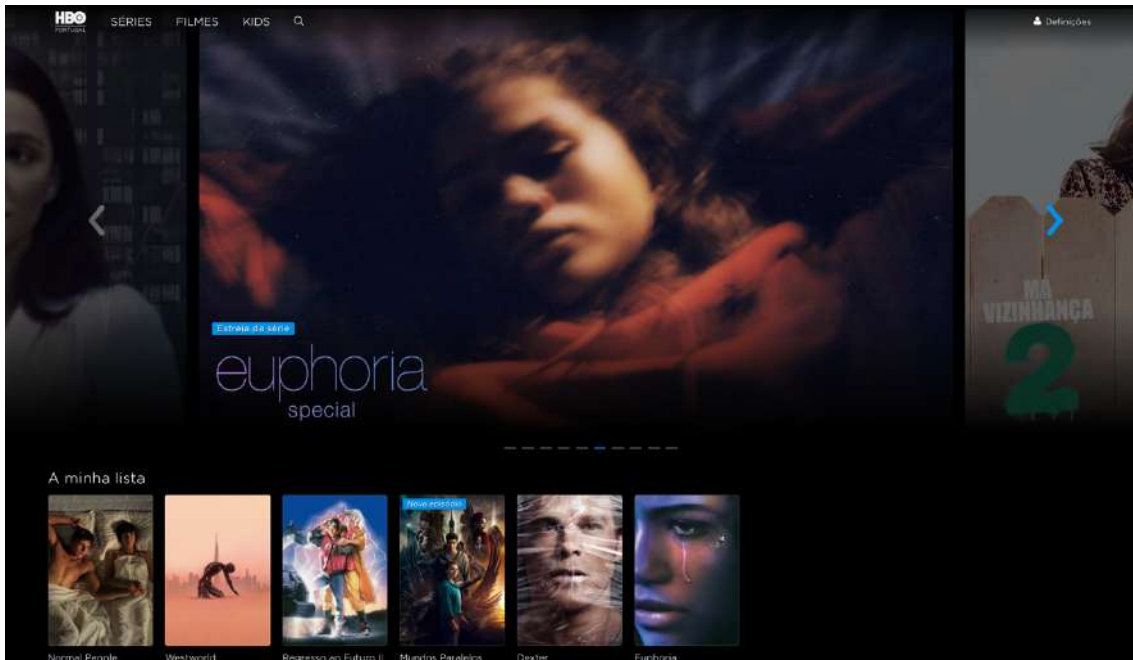
Anexo V – [Plataforma *On-Line* e Aplicação Móvel da HBO Portugal]



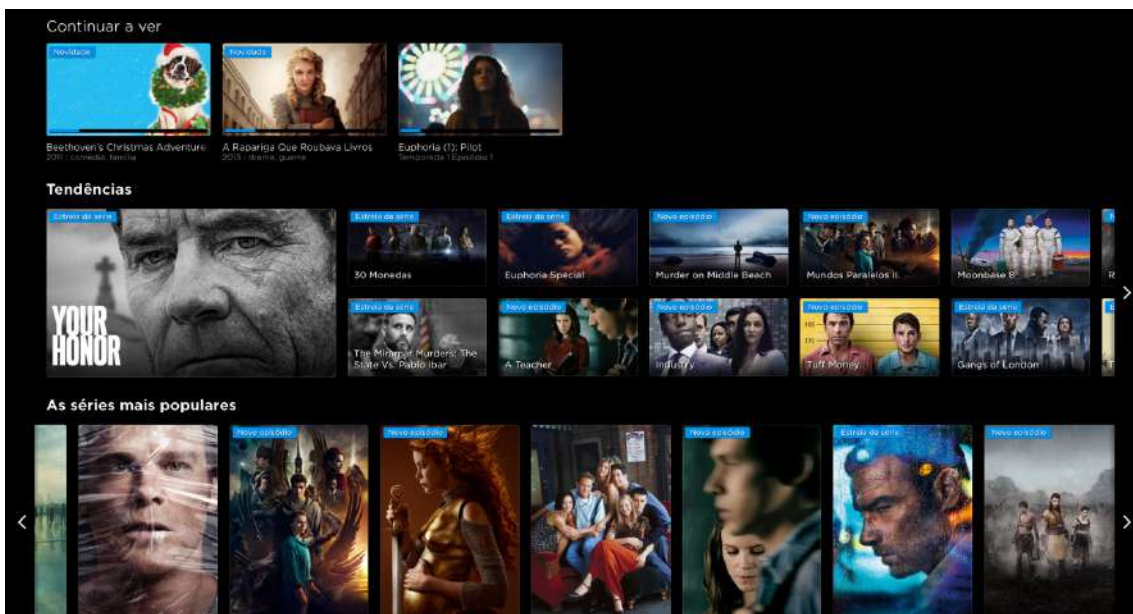
Fonte: Plataforma on-line da HBO Portugal



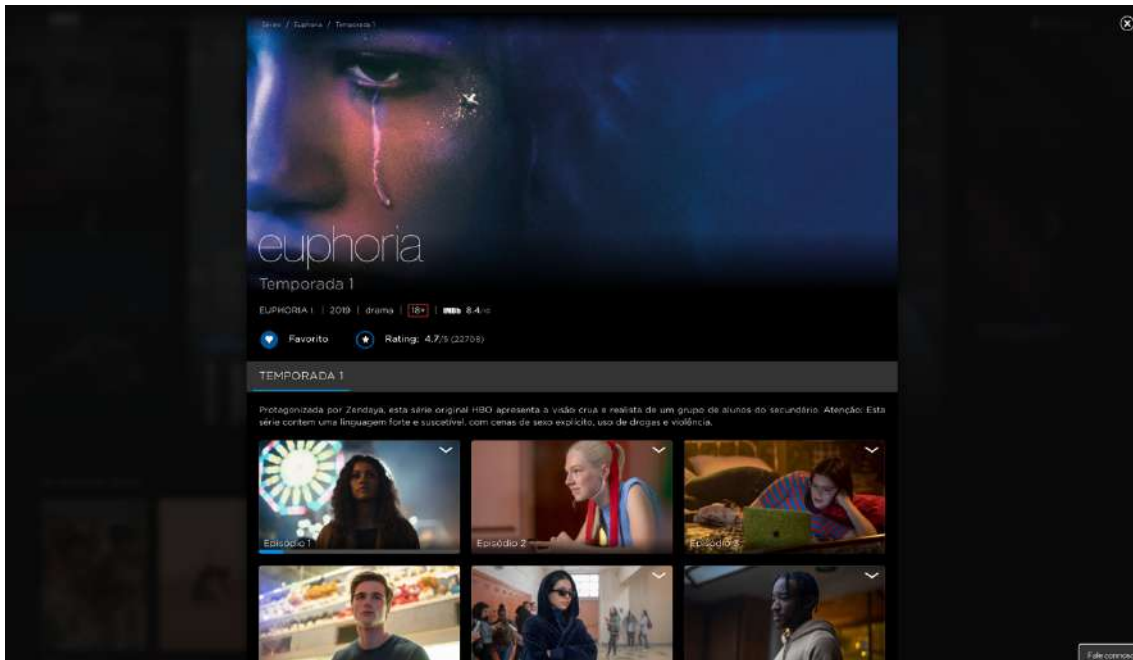
Fonte: Plataforma on-line da HBO Portugal



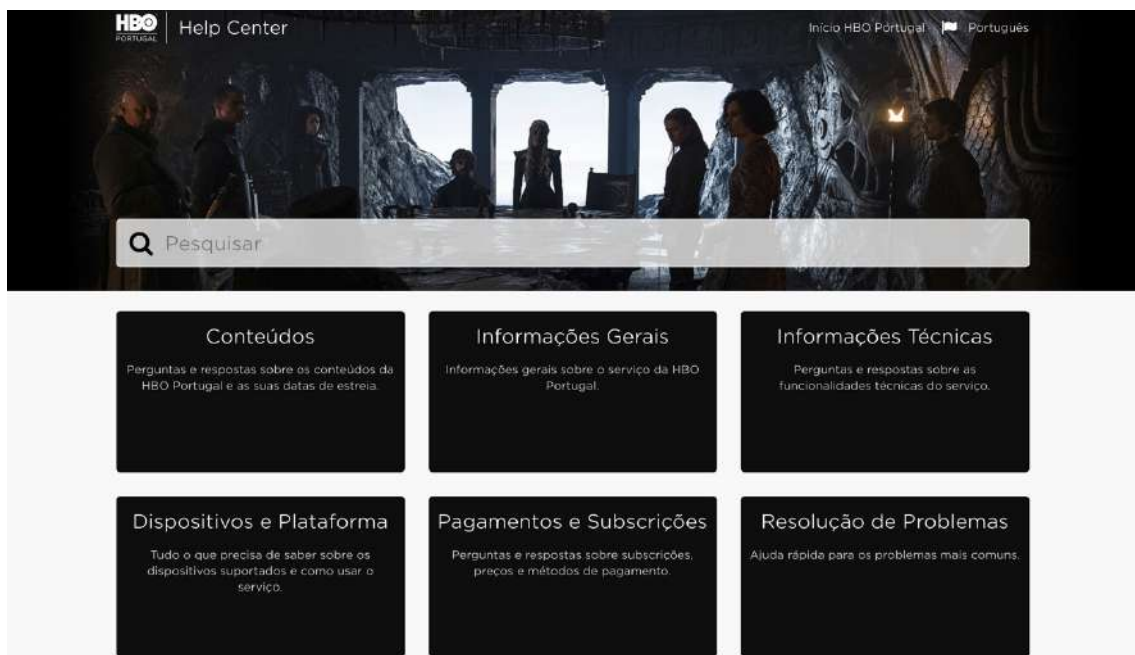
Fonte: Plataforma on-line da HBO Portugal



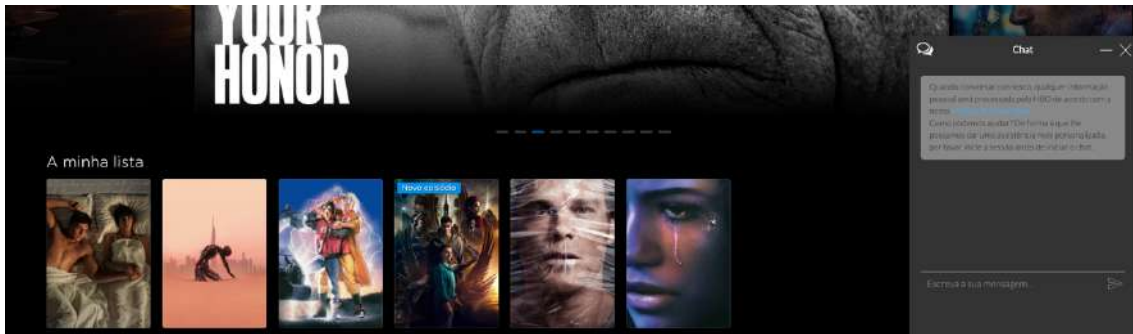
Fonte: Plataforma on-line da HBO Portugal



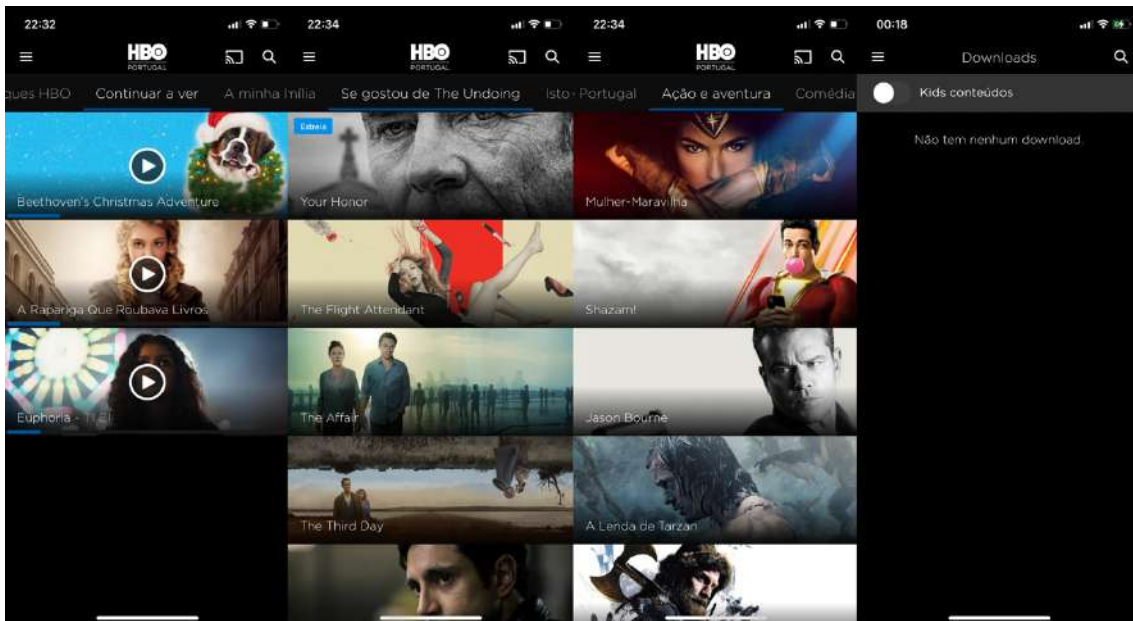
Fonte: Plataforma on-line da HBO Portugal



Fonte: Plataforma on-line da HBO Portugal



Fonte: Plataforma on-line da HBO Portugal



Fonte: Aplicação móvel da HBO Portugal em sistema operativo iOS