

RELATÓRIO DE PROJETO DE EXTENSÃO

O Ecossistema de Mídia e Entretenimento Brasileiro: Composição de Cenários Futuros e Recomendações para a GloboPlay

AUTORES

Discentes do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa da ESPM¹

GRAEL, Nicholas P.

ROMEIRO, Pedro Ivo E.

MENEZES, Rebecca Lúcia C.

Docente do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa da ESPM

RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza²

ABREU, Leonardo Marques de³

1. Estudantes do Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio)
2. Doutor em Administração de Empresas pelo COPPEAD/UFRJ e professor e pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio)
3. Mestre e Doutor em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Pesquisador de Ergonomia na área de IHC (Interação Humano Computador).



Rio de Janeiro | RJ

2023

**O Ecossistema de Mídia e Entretenimento Brasileiro: Composição de Cenários
Futuros e Recomendações para a GloboPlay**

Relatório de Projeto de Extensão, realizado entre fevereiro e maio de 2023, coordenado pelos professores Dr. Marco Aurélio de Souza Rodrigues e Dr. Leonardo Marques, no âmbito da disciplina Empreendedorismo e Inovação, do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

ESPM

Rio de Janeiro / RJ

O ecossistema de mídia e entretenimento brasileiro: composição de cenários futuros e recomendações para a GloboPlay / Marco Aurélio de Souza Rodrigues e Leonardo Marques de Abreu (Org.) ; discentes pesquisadores: Nicholas P. Graef, Pedro Ivo E. Romeiro, Rebecca Lúcia C. Menezes. – Rio de Janeiro, 2023.

27 f.: il., color.

Relatório de Projeto de Extensão – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa, Rio de Janeiro, 2023.

1. Inovação. 2. Streaming. 3. Ecossistemas. 4. Cenários Futuros. I. Rodrigues, Marco Aurélio de Souza (org.). II. Abreu, Leonardo Marques. III. Graef, Nicholas P. IV. Romeiro, Pedro Ivo E. V. Menezes, Rebecca Lúcia. VI. Escola Superior de Propaganda e Marketing. VII. Título.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Exemplo de composição de cenários</i>	12
Figura 2 - Linha do Tempo da Globoplay	14
Figura 3 - Ecossistema da Globoplay	16
Figura 4 - Construção de Cenários para o Ecossistema de Streaming	20

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	7
2 - BREVE REFERENCIAL TEÓRICO: INOVAÇÃO, ECOSSISTEMAS e CENÁRIOS	8
2.1 - Inovação e Ecosystemas de Negócio.....	8
2.2 – Composição de Cenários Futuros	10
3 – SOBRE A GLOBOPLAY E O MERCADO DE STREAMING	13
4 – ANÁLISE e RECOMENDAÇÕES para a GLOBOPLAY	15
4.1 – Mapeamento do Ecosystema	15
4.2 – Composição de Cenários	17
4.2.1 – Tendências	17
4.2.2 – Incertezas	18
4.2.3 – A Matriz de Cenários.....	18
4.2.4 – Narrativas.....	19
4.2.5 – Recomendações Estratégicas	22
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

1 - INTRODUÇÃO

Os últimos anos testemunharam uma aceleração sem precedentes da difusão de tecnologias intensivas em informação como redes móveis de alta velocidade, mídias sociais e smartphones (VAN ALSTYNE; PARKER, 2021). Tais inovações catalisaram o processo de convergência de indústrias, viabilizando novas formas de produção, distribuição, consumo e monetização de conteúdo (JENKINS, 2014). Como resultado, a competição entre produtos, tão característica do século XX, dá lugar à competição entre plataformas, onde os vencedores serão aqueles com maior capacidade de adaptação (HEIN et al., 2020).

O setor de mídia e entretenimento é um dos mais marcados por esta transformação (POELL, 2020). Os maiores *players* deste segmento atualmente modelam seus negócios como plataformas gigantescas cujas operações permeiam um vasto ambiente de negócios em expansão composto por múltiplas indústrias (TIWANA, 2014), como varejo, *hardware*, biomedicina e finanças. A despeito de tamanha pluralidade, o fio-condutor que une todas estas operações é evidente: a conquista das informações dos usuários (CONDORELLI; PADILHA, 2020).

Como resposta, empresas tradicionais de mídia e entretenimento iniciaram um processo de reconfiguração nas chamadas *mediatechs*, organizações que carregam em seu DNA o traço inconfundível do talento na produção e distribuição de conteúdo, conjugada a competências de geração, coleta e processamento de dados dos usuários finais tão características de *startups* digitais (HOHMANN, 2020).

No entanto, hoje, uma nova geração de inovações digitais ainda em sua “infância”, como dispositivos “wearable”, inteligência artificial generativa e realidade aumentada (para citar algumas), tem o potencial de iniciar uma nova onda de “Transformação Digital” no ambiente de negócios onde essas *mediatechs* habitam. Tais mudanças podem reconfigurar mais uma vez o negócio de mídia e entretenimento, trazendo instabilidade e, por conseguinte, redefinindo as competências e estratégias que definirão a próxima geração de líderes num futuro próximo.

Face à volatilidade que caracteriza um ambiente de negócios cada vez mais amplo, diverso e fragmentado, organizações de mídia e entretenimento, as quais são fundamentais para o desenvolvimento sócio-cultural, podem elevar sua capacidade de adaptação às mudanças vindouras deflagradas pela próxima “onda” de inovações disruptivas explorando duas ferramentas pertinentes para a composição de estratégias em ambientes de altíssima incerteza.

A primeira ferramenta, chamada de “Mapeamento de Ecossistema”, oferece uma análise que amplia o escopo de composição de estratégias ao rastrear simultaneamente diversas indústrias (ADNER, 2017; AUTIO, 2021; TSUJIMOTO *et al.*, 2017). A segunda ferramenta, intitulada “Composição de Cenários Futuros”, reduz o tempo de resposta de uma organização a mudanças repentinas em ambientes altamente volúveis (SCHOEMAKER, 2012; GARVIN; LEVESQUE, 2006; RAMIREZ et al., 2017).

Sendo assim, o Mestrado Profissional de Gestão em Economia Criativa da ESPM (MPGEC), através da disciplina de 'Empreendedorismo e Inovação', reafirma

seu compromisso em produzir saberes que causem impacto positivo na sociedade, oferecendo neste relatório recomendações estratégicas para a Globoplay, a maior plataforma de *streaming* de conteúdo audiovisual brasileira, resultantes da composição de cenários futuros para o ecossistema de mídia e entretenimento.

Para esse propósito, este documento está estruturado em quatro seções. A primeira seção é a introdução, que deu início a este relatório. A segunda seção abrange uma breve exposição do embasamento teórico relacionado à Inovação, Ecossistemas e Cenários. Posteriormente, a terceira seção fornece uma breve contextualização da Globoplay. Ao concluir o relatório, a quarta seção apresentará a análise elaborada pelos estudantes da disciplina “Empreendedorismo e Inovação” do MPGEC. A análise expõe um mapeamento de ecossistema, a criação de quatro cenários para o mesmo e, concluindo este relatório, a formulação de recomendações estratégicas direcionadas à Globoplay.

2 – BREVE REFERENCIAL TEÓRICO - INOVAÇÃO, ECOSISTEMAS E CENÁRIOS

2.1 - Inovação e Ecossistemas de Negócio

O streaming de conteúdo audiovisual, recurso-chave que caracteriza a operação técnica da Globoplay e de muitos dos seus concorrentes, pode ser considerado uma tecnologia emergente. Isto posto, há na academia e no mercado a noção de que o sucesso de uma tecnologia emergente não depende unicamente da adoção de seu usuário final. De fato, autores como Adner (2006; 2017), Jacobides (2019), Tsujimoto et al. (2017) e Autio (2021) argumentam que o destino de uma tecnologia emergente e, por conseguinte, das empresas que as promovem depende da adoção da mesma por um conjunto amplo e diverso de *stakeholders*.

Sendo assim, a composição de estratégias para uma organização como a Globoplay, a qual depende fundamentalmente do desenvolvimento da tecnologia emergente de streaming de conteúdo audiovisual, deve considerar simultaneamente o comportamento de várias partes interessadas provenientes de indústrias distintas, o que permite a identificação precoce de ameaças e oportunidades. A análise de ecossistemas é uma ferramenta pertinente para isso (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018).

Para Rodrigues, Chimenti e Nogueira (2021), um ecossistema de negócios pode ser descrito como uma vasta rede composta por (i) participantes autônomos, (ii) interdependentes e (iii) originários de múltiplas indústrias que (iv) criam uma proposta de valor em conjunto. A seguir cada propriedade desta descrição será explorado.

Propriedade Essencial de um Ecossistema 1: Participantes de um ecossistema têm autonomia

A autonomia que caracteriza as relações entre os participantes de um ecossistema é manifestada pelo fato de que, tipicamente, não há hierarquias formais

entre os mesmos ou relacionamentos do tipo “cliente e fornecedor”. Autio (2021) sugere que, à medida que não há estes relacionamentos e hierarquias formais, uma organização deve procurar “orquestrar” (i.e. influenciar) os demais participantes de um ecossistema ao invés de tentar controlá-los.

Pode-se assumir como exemplo dessa propriedade de um ecossistema o relacionamento entre a Alphabet (*holding* controladora do Google) e desenvolvedores de *apps* para o sistema operacional de dispositivos móveis Android. Ora, desenvolvedores de *apps* têm plena autonomia, à medida que não são contratados ou empregados da Alphabet. Todavia, a Alphabet é em grande parte responsável pela evolução do Android, definindo, por exemplo, os próximos recursos e ferramentas que desenvolvedores terão à sua disposição para criar a próxima geração de *apps*. Sendo assim, enquanto não se pode afirmar que a Alphabet controla desenvolvedores de *apps*, haja vista a autonomia que estes gozam, admite-se que a controladora do Google tem forte influência (ou capacidade de “orquestrar”) o comportamento futuro destes mesmos desenvolvedores (AUTIO, 2021; TIWANA, 2014).

Propriedade Essencial de um Ecossistema 2: Participantes de um ecossistema são interdependentes

Embora gozem de autonomia, participantes de um ecossistema experimentam forte interdependência. Para ilustrar a segunda propriedade essencial de um ecossistema, pode-se retornar ao Android. Por exemplo, um aumento do número de fabricantes de dispositivos móveis com Android instalado eleva, potencialmente, o número de usuários finais deste sistema operacional no mundo. Por conseguinte, o crescimento do número de usuários Android tende a tornar esse sistema mais atraente para desenvolvedores, à medida que haverá um mercado potencial maior para seus *apps*. Por outro lado, quanto mais *apps* compatíveis com Android, mais apelo este sistema terá para usuários o que, por sua vez, atrairá cada vez mais fabricantes de dispositivos móveis. Portanto, a relação entre Alphabet, Android, Fabricantes de Dispositivos Móveis e Desenvolvedores de *apps* pode ser comparada a uma simbiose, em que há uma interdependência mútua estabelecida (IANSITI; LEVIEN, 2004).

Propriedade Essencial de um Ecossistema 3: Participantes de um ecossistema são originários de múltiplas indústrias

Participantes de um ecossistema, tipicamente, não estão limitados a um único setor. Pelo contrário, é esperado que um ecossistema, conforme se expanda em sua evolução, passe a permear múltiplas indústrias simultaneamente, congregando participantes das mais variadas origens. O Android, por exemplo, é um sistema que conecta milhões de *apps* representando serviços prestados por *stakeholders* autônomos e interdependentes dos mais variados (como governos, planos de saúde, bancos e fabricantes de automóveis) a bilhões de usuários finais

distribuídos ao longo do Globo. Neste sentido, o Android cria uma rede intersetorial ao seu redor (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018).

Propriedade Essencial de um Ecossistema 4: Participantes de um ecossistema criam uma proposta de valor em conjunto.

Por fim, é importante destacar como os participantes de um ecossistema, mesmo com sua autonomia, interdependência e origens diversas, colaboram para criar valor em conjunto. Retornando ao exemplo utilizado para ilustrar as propriedades anteriores, é plausível supor que a percepção de valor de um usuário em relação a um dispositivo Android não emana apenas das características desse sistema. De fato, um usuário perceberia pouco valor num *smartphone* Android se o mesmo fosse desprovido de sua capacidade de instalar um vasto portfolio de *apps* e, por conseguinte, entregar uma ampla variedade de recursos e serviços. Nesse sentido, para um usuário final, o valor do Android é definido não apenas pelo próprio sistema, mas também pela capacidade deste atrair uma grande rede de atores autônomos, interdependentes e oriundos de múltiplas indústrias.

Percorridas as propriedades essenciais que caracterizam um ecossistema, cumpre recordar a premissa defendida por Adner (2006; 2017). O autor argumenta que o sucesso de uma organização investindo numa tecnologia emergente depende da adoção de uma ampla rede de *stakeholders* autônomos, interdependentes e de origens diversas; ou seja, da convergência de interesses dos participantes de um ecossistema. Dessa forma, a gestão de uma organização como a Globoplay, fortemente baseada numa tecnologia emergente, se torna uma tarefa complexa, envolvendo uma diversidade crescente de interesses de vários *stakeholders* (ADNER, 2017; JACOBIDES, 2019). Nesse tipo de ambiente marcado pela alta instabilidade e imprevisibilidade, a construção de cenários futuros se revela particularmente importante.

2.2 - Composição de Cenários Futuros

Henry Mintzberg (1994), em seu artigo *“The Rise and Fall of Strategic Planning”*, destacou uma falácia incorrida de forma recorrente por gestores em seus processos de planejamento estratégico: a “Falácia da Previsibilidade”. Para o autor, essa falácia é baseada na premissa equivocada assumida por grande parte dos gestores de que é possível prever como será o futuro para, a partir desta previsão, definir a estratégia a ser executada no presente. Mintzberg (1994) destaca também que esta previsão do futuro composta por gestores é, tipicamente, uma mera extrapolação do *status quo*, ou seja, uma repetição do passado.

No entanto, conforme apontam Schoemaker e Mavaddat (2000), o futuro raramente é uma continuidade simples do que ocorre no presente e do que aconteceu no passado, especialmente em ambientes de negócio caracterizados por transformações rápidas e acentuadas. Isto posto, organizações que experimentam um momento volátil e instável em seus ambientes de negócio podem ter seus

processos de planejamento aprimorados ao incorporar as mesmas ferramentas que considerem não apenas tendências (fatores com impacto reconhecido no presente que tendem a prosseguir no futuro) e incertezas (fatores com impacto reconhecido, embora sem consenso sobre sua ocorrência no futuro).

O Planejamento baseado em Cenários Futuros é uma ferramenta que combina tendências e incertezas para oferecer ao gestor uma oportunidade de evitar a “falácia da previsibilidade” descrita por Mintzberg (1994). De fato, tal ferramenta convida o gestor a assumir, de modo humilde, que não é possível saber como será o amanhã. Portanto, ao invés de estimular o gestor a “apostar a vida” de sua empresa numa única visão de futuro (frequentemente equivocada), o Planejamento baseado em Cenários Futuros possibilita o vislumbre de múltiplos “futuros” simultaneamente, permitindo que se identifique investimentos e iniciativas valiosas em diversas “realidades” e reduzindo o tempo de resposta de uma organização a mudanças no ambiente (GARVIN; LEVESQUE, 2006; RAMIREZ; CHURCHMAN; PALERMO; HOFFMAN, 2017; SCHOEMAKER, 1995, 2012; SCHOEMAKER; MAVADDAT, 2000). Os preceitos para desenvolver um processo de Planejamento baseado em Cenários Futuros serão descritos nos parágrafos abaixo de acordo com as recomendações de Garvin e Levesque (2006), as quais preveem 6 fases.

Na primeira fase recomenda-se estabelecer de maneira clara o escopo da análise, definindo o mercado, a indústria ou o ecossistema a ser explorado, além dos limites geográficos e, por fim, o horizonte temporal a ser considerado (por exemplo, 5 anos no futuro).

Em seguida, na segunda fase, é indicado realizar uma coleta de dados que irá fornecer suporte para as etapas subsequentes, especialmente para identificar forças de mudança que terão maior influência sobre o mercado, a indústria ou o ecossistema estudados. Schoemaker e Mavaddat (2000) sugerem diversos instrumentos de coletas de dados para tanto, dentre os quais destacam-se pesquisa documental, surveys ou entrevistas em profundidade com diversos atores impactados pelos cenários vislumbrados (i.e. múltiplos *stakeholders* do ecossistema). Segundo os autores, é crucial buscar uma ampla diversidade de perspectivas, pois isso aumenta as chances de identificar forças de mudança verdadeiramente críticas para a organização. É importante destacar que quanto mais distantes forem estas forças em relação ao modelo mental atual da empresa, maior será a necessidade de realizar uma coleta de dados minuciosa. Caso contrário, o processo de construção de cenários pode perder sua credibilidade.

Na terceira fase do processo de criação de cenários, munidos dos dados coletados na fase anterior, os gestores devem efetivamente listar as forças de mudança que impactam o futuro. Aquelas forças que possuem um consenso sobre sua ocorrência dentro do horizonte temporal definido devem ser classificadas como tendências. Eventualmente, pode não haver um consenso entre os gestores sobre a evolução de uma dessas forças, ou mesmo se elas ocorrerão dentro do horizonte temporal estabelecido. Nesses casos, essas forças devem ser categorizadas como incertezas, ou seja, não há acordo sobre como elas se comportarão no futuro, embora seu impacto seja reconhecido por todos os gestores envolvidos.

A quarta fase envolve a seleção das duas incertezas mais críticas para o futuro da organização (aquelas com maior potencial para gerar ameaças ou oportunidades) e a construção efetiva dos cenários. Para isso, cada uma das duas incertezas críticas selecionadas deve ser representada graficamente como um eixo, onde cada extremidade do eixo representa um comportamento extremo dessa incerteza. Ao cruzar esses dois eixos (representando as duas incertezas), uma matriz 2x2 é formada (Figura #1), na qual cada quadrante representa um cenário.

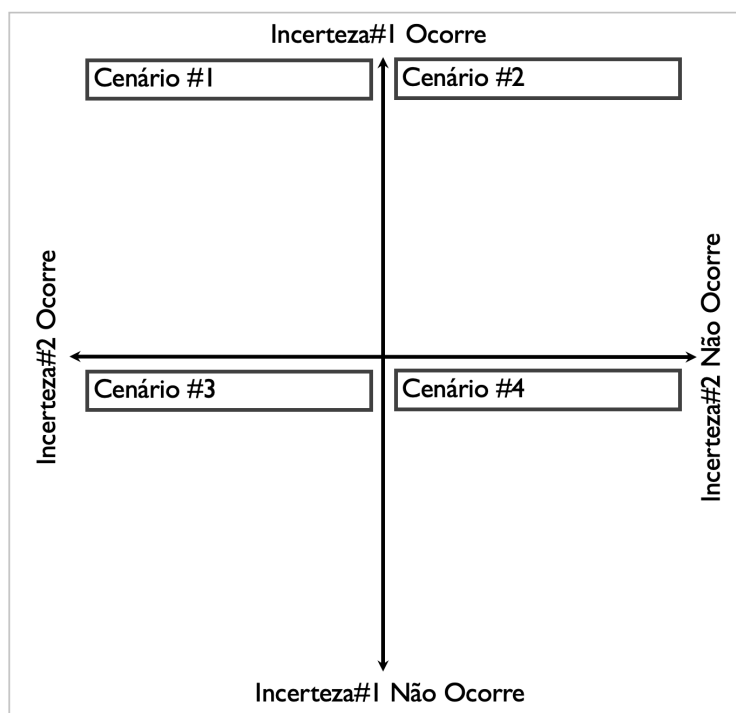


Figura #1 – Exemplo de composição de cenários. Elaborado pelos autores.

Esses cenários se tornarão mais valiosos para a organização se puderem ser comunicados de forma clara. Portanto, a quinta fase prevê a criação de narrativas para cada um dos cenários, a fim de torná-los mais palpáveis para todos os envolvidos. As narrativas devem retratar aos gestores como seria a vida cotidiana de diferentes partes interessadas (como consumidores, colaboradores, fornecedores, parceiros) em cada cenário.

Uma vez estabelecidas essas narrativas, os gestores poderão entender melhor o impacto de cada cenário em sua realidade, facilitando a identificação de Fatores Críticos de Sucesso, a qual é o propósito da sexta e última fase do processo. Às vezes, um fator crítico de sucesso pode ser relevante apenas em um único cenário. No entanto, é comum encontrar fatores críticos de sucesso que se aplicam a dois cenários simultaneamente. Em casos mais específicos, pode-se identificar um Fator Crítico de Sucesso relevante em mais de dois cenários ao mesmo tempo, e nesses casos ele é chamado de "robusto". Nessas situações, deve-se priorizar a busca por esse Fator Crítico de Sucesso específico, uma vez que ele favorece o sucesso da organização em múltiplos futuros.

Vale ressaltar que a composição de cenários futuros pode ser aprimorada ao ser integrada a um mapeamento prévio do ecossistema, pois essa ferramenta tem

como objetivo detectar antecipadamente as partes interessadas que podem gerar incertezas no futuro.

3 – SOBRE A GLOBOPLAY E O MERCADO DE STREAMING

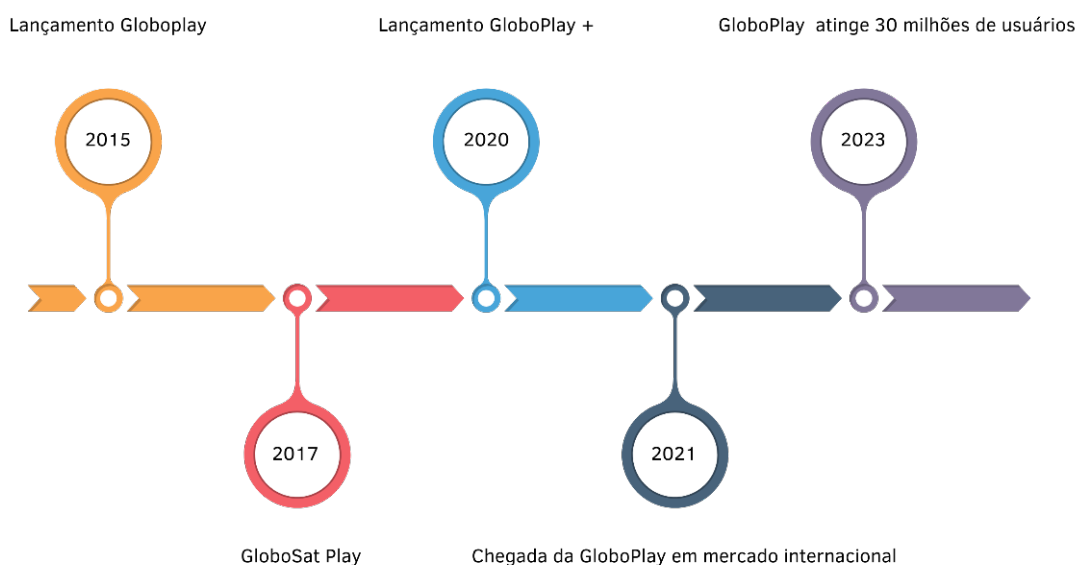
As plataformas de vídeo sob demanda se tornaram populares na última década graças aos avanços nos sistemas digitais de transmissão, em específico o chamado *streaming* de vídeo. Esses sistemas revolucionaram a maneira como consumimos conteúdo audiovisual, permitindo que os usuários selecionem e assistam a séries, filmes, programas de TV, vídeos curtos, shows e transmissões ao vivo de forma não linear. Diferentemente dos mercados tradicionais de TV e cinema, onde a exibição é baseada em horários específicos ou na ordem de lançamento, as plataformas de vídeo sob demanda oferecem independência em relação a essa lógica sequencial.

Globoplay é uma plataforma de streaming audiovisual desenvolvida e operada pelo Grupo Globo, organização controladora da TV Globo, a maior rede de televisão brasileira. Nela, além de conteúdo original produzido pela empresa de mídia e comunicação, como novelas, séries e material jornalístico, é possível encontrar um catálogo extenso de produções internacionais. Desde novelas turcas, como é o caso de “Mãe” (2016) e “Senhor Errado” (2017), até séries e filmes norte-americanos, como “Nancy Drew” (2019) e “Buffy - A Caça Vampiros” (1997). Lançada no dia 3 de Novembro de 2015, a plataforma oferece conteúdo gratuito e pago. Nas regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro, também conta com programação ao vivo.

Em 2020, a Globoplay, em um movimento pioneiro no Brasil, lançou o pacote Globoplay+, com a possibilidade do usuário poder assinar e assistir conteúdo de canais disponíveis até então apenas na TV por assinatura, reunindo em um único ambiente digital de vídeo on demand o conteúdo de 18 canais do Grupo Globo. Em Outubro de 2021, a Globoplay anuncia a chegada nos mercados Europeus e Canadense, além dos Estados Unidos (GRUPO GLOBO, 2023).

No ano de 2023, a Globoplay alcançou a marca de 30 milhões de assinantes. Com este número, tornou-se a maior plataforma de streaming em operação no território nacional, ultrapassando a pioneira Netflix, que conta com 15 milhões. No mesmo período, o Disney+ tinha 8 milhões de usuários, enquanto a HBO Max seguia com 4 milhões e a Prime Video contava com 2 milhões de usuários (BLOOMBERG, 2023). Uma breve linha do tempo descrevendo a trajetória da Globoplay pode ser observada na Figura 2.

Figura 2: Linha do Tempo da Globoplay



Fonte: elaborado pelos autores

O estudo anual “Inside Video”, feito pela Kantar Media, utiliza a numeração disposta pelo “share” (participação no universo de aparelhos ligados dentro de uma residência) para medir a audiência dos serviços de streaming no Brasil. O relatório divide o resultado em duas áreas. A primeira é referente ao uso de *gadgets*, aparelhos, de forma geral, como celulares, tablets e computadores, com exceção da televisão. Por esse relatório, podemos ver que a Netflix está na liderança de espectadores, com 4,38%. A Globoplay segue em segundo lugar, com 0,78%. A Amazon Prime Video tem 0,51%, ocupando o terceiro lugar, seguida por HBO Max, com 0,36%, Disney + com 0,22% e Twitch, que detém 0,18%. Outros serviços de streaming possuem 0,20%. O pódio não muda quando estudamos o share por parte das televisões e smart tvs, mas alguns números, sim. Netflix tem 4,22%, seguida pela Globoplay com 0,60%. Amazon Prime detém 0,42%, HBO Max vem em quarto lugar com 0,16%, Disney + com 0,15%. Twitch possui 0,03% e outros serviços de streaming dividem 0,13% (UOL, 2023).

Assim, o cenário do mercado de streaming para o setor audiovisual no Brasil parece ser favorável para a Globoplay. Porém, há um estudo importante que precisa ser levado em consideração. A pesquisa Panorama Mobile Time Opinion/Box mostra quais são os serviços contratados por aqueles que têm um smartphone. Nela, a Netflix também aparece em primeiro lugar, com 82% do segmento, com Amazon em segundo, detendo 44%, seguida por Disney+ e HBO com 23% cada e, só então, a Globoplay, com 20%. A pesquisa consultou 1.327 brasileiros donos de smartphones

e que assinam algum serviço de streaming audiovisual (MOBILETIME, 2023).

4 –ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES PARA A GLOBOPLAY

A partir dos conceitos e ferramentas exploradas no breve referencial teórico contido neste relatório, bem como dos dados e informações acima expostos, foi realizada uma análise, cujo conteúdo contempla um mapeamento de ecossistema e uma etapa de composição de cenários, com o intuito de apresentar recomendações estratégicas para a Globoplay. A referida análise é apresentada a seguir, iniciando pelo mapeamento do ecossistema onde a Globoplay habita.

4.1 – Mapeamento do Ecossistema

De acordo com Adner (2006), mesmo que uma empresa desenvolva sua própria inovação com excelência, atendendo às necessidades de seus clientes e seu sucesso exclua totalmente seus concorrentes, pode não haver surgimento de um mercado. A maioria das inovações revolucionárias não funciona de forma isolada, pois dependem de inovações complementares para atrair clientes e chegar ao mercado de forma competitiva. Sendo assim, uma inovação, por melhor que seja, só terá valor se diversos parceiros do seu ecossistema estiverem prontos para suportá-la. E por isso, alocar recursos externamente, para os parceiros, pode ser mais eficaz do que fazê-lo internamente. Em função disso, a gestão bem-sucedida de tecnologias emergentes, as quais podem ser caracterizadas como inovações, depende fundamentalmente do mapeamento e análise de um ecossistema.

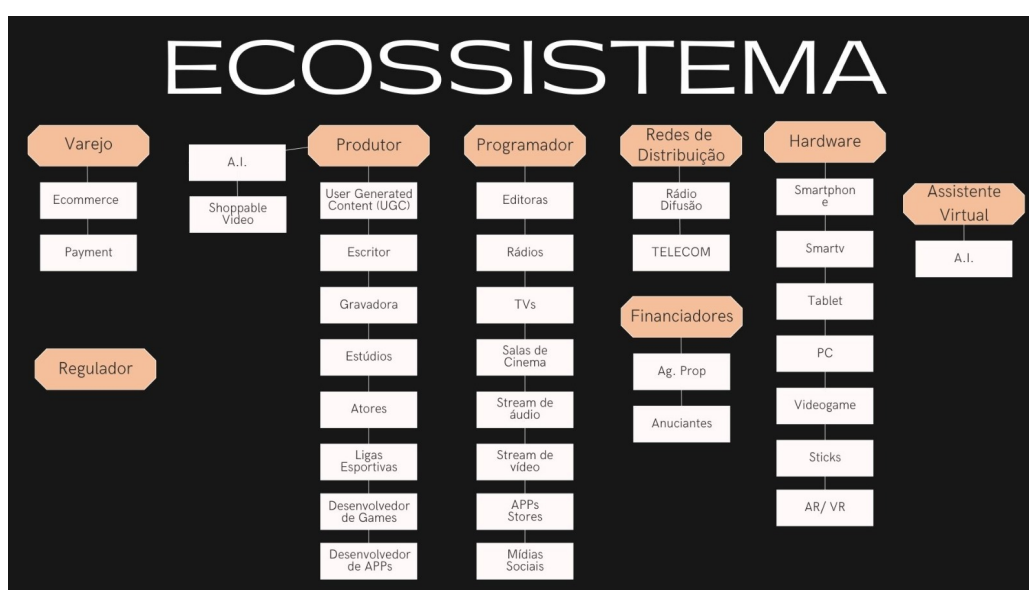
Adner (2006, p.3) ainda cita que operar em um ecossistema de inovação acarreta riscos: “O sucesso da estratégia de crescimento de sua empresa depende de quão bem você avalia os riscos do seu ecossistema”. Dentre esses riscos, Adner cita (2006) justamente o risco de interdependência, ou seja, o risco de uma inovação não conquistar o suporte de todos os *stakeholders* necessários para o desenvolvimento da mesma, inclusive aqueles sem relação direta com ela. O autor ainda propõe alguns métodos para mitigar esses riscos: “Avaliar a probabilidade de todos os seus parceiros entregarem suas ofertas no prazo. Considerar adiar o desenvolvimento do produto para permitir que outros parceiros o acompanhem. Evitar riscos de entrar em grandes mercados oferecendo um produto mais simples para um mercado menor. Avaliar corretamente os riscos do ecossistema e estabelecer expectativas mais realistas” (ADNER, 2006, p.9). Em suma, deve-se mapear o ecossistema para ter uma visão ampliada e precoce das ameaças e oportunidades que determinarão o sucesso ou o fracasso de uma inovação ou de uma tecnologia emergente.

Já de acordo com Jacobides (2019), é “cada vez menos provável que uma única empresa possa oferecer todos os elementos de que um cliente precisa.” Com isso, temos o fenômeno dos ecossistemas projetados entrando em ascensão, onde o

foco sai da empresa, e até da indústria, e passa para o ecossistema, o qual pode ser definido como “uma ampla rede composta por atores autônomos, interdependentes e oriundos de múltiplas indústrias que conjuntamente criam valor” (RODRIGUES et al. 2021). Para Jacobides (2019), “competir é cada vez mais identificar novas maneiras de colaborar e conectar, em vez de simplesmente oferecer proposições de valor alternativas.”

Sendo assim, foram identificados pelo grupo, conforme a figura abaixo, os principais atores do ecossistema de Streaming, onde a Globoplay está inserida. Em laranja estão as categorias principais e, em branco, os diferentes atores encontrados no mercado de streaming dentro das respectivas categorias.

Figura 3: Ecossistema da Globoplay



Fonte: Elaborado pelos autores

Cumprir destacar alguns *insights* derivados do mapeamento do ecossistema de streaming acima apresentado. Vislumbra-se uma aproximação e uma sinergia cada vez mais intensa entre as indústrias de entretenimento eletrônico audiovisual e a indústria de varejo. Tal fenômeno pode ser ainda mais acentuado com o desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial capazes de identificar no conteúdo dos vídeos produtos e serviços que podem ser vendidos em tempo real para o consumidor final, o que é evidenciado pelos “shoppable vídeos” mapeados no ecossistema.

O mesmo sistema de inteligência artificial pode ser embarcado em *headsets* de realidade virtual e, principalmente, aumentada; os quais são representados no ecossistema pelo *stakeholder* “AR/VR” situado na categoria “hardware”. Nesse sentido, *headsets* de A.R. munidos de tais sistemas de inteligência artificial podem identificar um produto ou serviço no próprio ambiente em que o usuário está situado e criar uma opção de venda deste produto/serviço em tempo real.

Por fim, avanços em sistemas de inteligência artificial generativa tornam “máquinas” capazes não apenas de produzir textos rebuscados, mas também imagens ou mesmo vídeos. Tal capacidade pode criar uma nova dinâmica onde algoritmos e sistemas de inteligência artificial não apenas recomendam conteúdo, mas efetivamente criam conteúdos customizados a partir das experiências e preferências do consumidor.

A criação em tempo real de conteúdos customizados, bem como a capacidade de identificar produtos/serviços no conteúdo de um vídeo, fazem com que tecnologias de inteligência artificial tenham a capacidade de converter, no futuro, plataformas de *streaming* em grandes *players* de varejo, à medida que cada vídeo é uma vitrine em potencial com grande apelo para o espectador.

4.2 – Composição de Cenários

Schoemaker e Mavaddat (2000) sugerem que o processo de composição de cenários futuros é favorecido por análises de amplo escopo que considerem múltiplas perspectivas e *stakeholders* simultaneamente. Nesse sentido, o mapeamento do ecossistema apresentado na seção anterior desse relatório serviu de base para o grupo identificar os diversos *stakeholders* que podem impactar o futuro do *streaming*.

Assim, por meio de pesquisa documental, conforme recomendado por Schoemaker e Mavaddat (2000), o grupo reuniu dados e informações relativas aos *stakeholders* contidos no ecossistema de *streaming*, a fim de elencar as forças de mudança que podem influenciar o futuro do mesmo. Em seguida, estas forças de mudança foram categorizadas entre “Tendências”, aquelas que gozam de consenso entre os pesquisadores sobre sua ocorrência, e “Incertezas”, aquelas forças cujo impacto é indiscutível, embora seu comportamento futuro não seja claro. De acordo com Garvin e Levesque (2006), tendências e incertezas tipicamente têm origem nos ambientes regulatório, econômico, tecnológico ou social.

Os pesquisadores assumiram como horizonte de tempo para esse apontamento de tendências e incertezas um intervalo de 5 anos, objetivando, portanto, a construção de cenários para o ecossistema de *streaming* para o ano de 2028, o qual é apresentado na seção 4.2.3 desse documento. A seguir, as tendências e incertezas identificadas pelos pesquisadores serão apresentadas.

4.2.1 – Tendências

Curadoria por A.I.

Em 2028, nossa relação com o conteúdo será intermediada de modo ainda mais intenso por sistemas de Inteligência Artificial.

Urbanização

As dinâmicas de deslocamento de população rumo as grandes metrópoles se manterão.

Internacionalização da produção

Haverá o surgimento e solidificação de novos polos produtores de conteúdo audiovisual populares em escala global, como Coréia, Espanha, Turquia e Brasil, além dos já estabelecidos EUA e Índia.

Impedimento do Compartilhamento de senha

O aumento da competição entre plataformas de *streaming* e a pressão crescente de investidores e controladores para que as mesmas alcancem lucro reduzirá a tolerância ao compartilhamento de senhas.

Regulação sobre conteúdo produzido por A.I.

Preocupações relativas a *fake-news*, *deep-fakes* e similares estimularão reguladores a instituir mecanismos que aumentem o controle sobre o conteúdo sintético.

Marcas patrocinando conteúdo

A dificuldade crescente de marcas conquistarem a atenção de seus consumidores por meio de interrupções comerciais as estimula a buscar formatos onde suas mensagens publicitárias sejam inseridas ao próprio conteúdo desejado pelos *viewers*.

Qualidade de conteúdo ao vivo (esportivo, jornalístico)

Avanços na infraestrutura de rede permite a disseminação de conteúdos ao vivo em plataformas de *streaming* sem *delay*.

4.2.2 – Incertezas

Surgimento de um “Super Streaming” (compilado de várias plataformas)

A proliferação de plataformas de *streaming* levanta questionamentos se há “espaço” no mercado para tantos rivais. Tal reflexão é, em grande parte, influenciada pelo comportamento do consumidor, que já dá sinais tanto de fadiga relacionada a dificuldades em encontrar um conteúdo dentre tantas plataformas; como de insatisfação com o custo total de assinar múltiplos serviços simultaneamente. Caso esse comportamento se intensifique, pode surgir um “*Super Streaming*”, ou seja, uma organização capaz de agregar múltiplos *streamings* num único “pacote”. Nesse sentido, a relação de diversos serviços de *streaming* e o consumidor final poderia ser intermediada por uma “super plataforma consolidadora”.

Disseminação de A.R. (óculos)

A tecnologia de A.R. não é exatamente recente. Por exemplo, já em 2012 chegava no mercado o chamado Google Glass, experimento da companhia de Mountain View que consistia numa espécie de óculos capaz de mesclar, em tempo real, imagens artificiais com reais no campo de visão do usuário. Isto posto, tal tecnologia não se disseminou até o momento. O recente anúncio do *headset* de realidade aumentada da Apple, contudo, pode iniciar a difusão dessa tecnologia para o grande público,

considerando o histórico da “companhia da maçã” em disseminar tecnologias consideradas disruptivas. Caso A.R. se dissemine, o consumo de conteúdo audiovisual pode alcançar escalas sem precedentes, à medida que todos poderão caminhar com uma tela em potencial “colada” em seus rostos.

Percepção do público sobre conteúdos antigos e sensíveis

A chamada “Cultura do Cancelamento” levanta importantes reflexões sobre a adequação das mensagens difundidas por conteúdos produzidos no passado à realidade do presente. Embora não se tenha a pretensão nesse relatório de chegar a uma resposta definitiva a esse dilema, o comportamento do consumidor acerca dessa questão pode impactar profundamente o ecossistema de *streaming*. Caso o futuro caminhe para uma realidade onde consumidores não relativizem a adequação de uma mensagem à luz do período em que a mesma foi produzida, o acervo de plataformas de *streaming* de grupos tradicionais de mídia pode ser reduzido.

Short Videos

No mesmo ambiente onde proliferam longas de mais de 3 horas ou seriados cujos episódios ultrapassam a marca de 60 minutos, há uma demanda cada vez maior de conteúdos de curta duração, materializada pelo crescimento acelerado de plataformas como o Tiktok. Caso a predileção por conteúdos de curta duração se intensifique, produtores e distribuidores de filmes e séries deverão reconfigurar seus processos e potencialmente seus modelos de negócio.

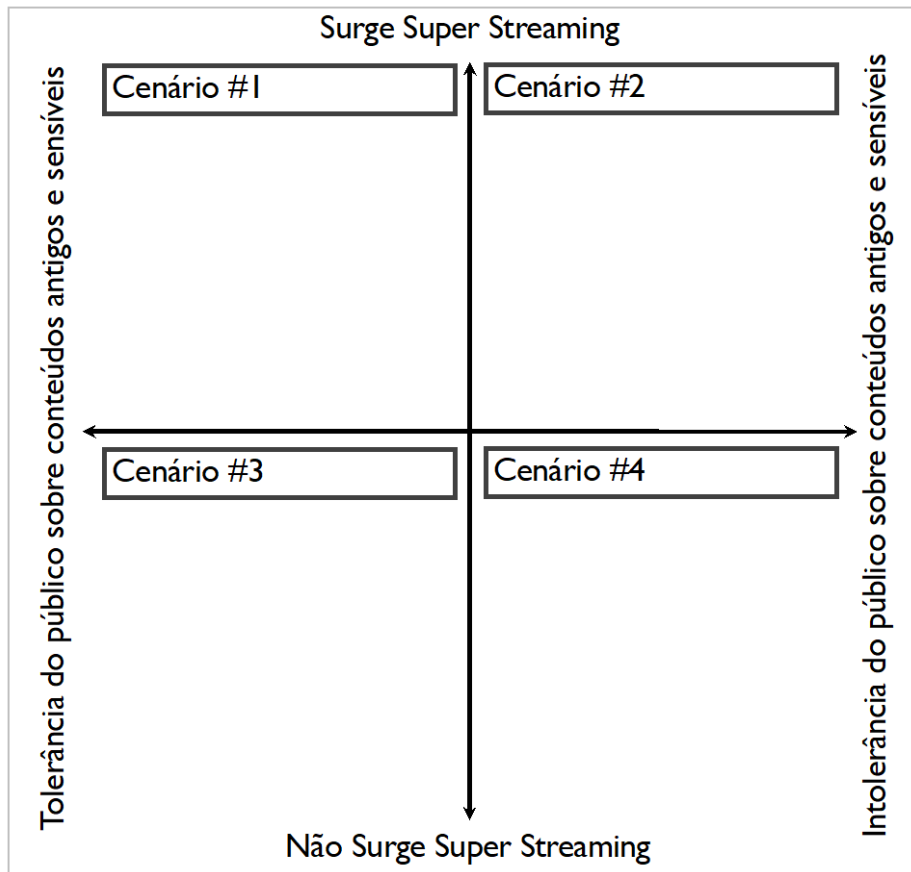
4.2.3 – A Matriz de Cenários

Como sugerido por Garvin e Levesque (2006), a composição de cenários tem como objetivo ensaiar o futuro para evitar surpresas. A finalidade deste exercício, portanto, não é fazer uma previsão concreta sobre possibilidades distintas, mas desenhar diferentes conjunturas e respectivos desdobramentos. A partir destas, é possível vislumbrar recomendações para uma organização que podem se tornar um objetivo a ser alcançado.

Para a construção dos cenários futuros e recomendações, após discussão e consenso dos pesquisadores a partir das análises performadas e dados coletados, foram eleitas duas incertezas-chaves, a saber: (i) surgimento de um “Super Streaming”; e (ii) “Percepção do público sobre conteúdos antigos e sensíveis”. Admite-se que estas duas incertezas são pouco correlacionadas, sendo capazes, portanto, de produzir cenários bastante distintos entre si.

Logo, conforme recomendado por Garvin e Levesque (2006) e Schoemaker e Mavaddat (2000), as duas incertezas-chaves selecionadas foram cruzadas, formando a “Matriz de Cenários”, a qual congrega quatro cenários distintos, conforme a figura abaixo:

Figura 4: Construção de Cenários para o Ecossistema de Streaming



Fonte: Elaborada pelos autores

4.2.4 – Narrativas

Deve-se tangibilizar os cenários propostos pela matriz. Para tanto, serão criadas narrativas para descrever o comportamento das incertezas e, por conseguinte, os cenários. Para isso, será empregada uma técnica baseada na composição de manchetes jornalísticas hipotéticas, as quais descrevem os principais acontecimentos que podem surgir em cada cenário. Para tal, é essencial pensar em como seria o mundo em cada cenário vislumbrado. As manchetes precisam ser verossímeis e refletir o comportamento das duas incertezas-críticas selecionadas simultaneamente. O propósito aqui, conforme apontado por Garvin e Levesque (2006, p.7) é criar “Um conjunto de narrativas críveis, fáceis de compreender, porém ainda atraentes o suficiente para gerar novas ideias.”. Portanto, o intuito não é criar histórias que irão, irremediavelmente, acontecer, mas aguçar a sensibilidade e

percepção dos gestores sobre mudanças potenciais e, por conseguinte, reduzir seu tempo de resposta a estas transformações (GARVIN; LEVESQUE, 2006)

A seguir, serão apresentadas 4 narrativas que ilustram cada um dos cenários aqui propostos.

Cenário 1: Público Tolerante a Conteúdo Sensível + Surge Super Streaming

Wall Street Journal, 26 de Abril de 2028

O *streaming* virou a tv a cabo

Não teve outra saída, o formato *on demand* voltou às origens. Com o surgimento do “*See Now*”, os consumidores, hoje, passam por algo semelhante ao que seus pais enfrentaram na época da tv a cabo. Agora com quase toda a população com pleno acesso a internet, O “*See Now*” chegou ao mercado audiovisual com o apelido de “super streaming”, ocupando o espaço de agregador de canais que faz mais sentido para o público-alvo. Como a maioria dos estúdios criou seu próprio serviço de *streaming*, o mercado ficou saturado. Consequentemente, esses serviços foram se consolidando, tendo em vista que consumidores não queriam ficar à mercê das empresas de entretenimento e buscavam uma opção que afiliasse diferentes estúdios em uma só plataforma e mensalidade. O “*See Now*” procura resolver essa “dor”, agregando o conteúdo de diversos estúdios em um só catálogo. Com séries atuais e filmes antigos de todo o mundo, cuja curadoria é realizada por uma tecnologia única de inteligência artificial, o “*See Now*” é a melhor opção para quem busca lazer.

Cenário 2: Público Intolerante A Conteúdo Sensível + Surge Super Streaming

Wall Street Journal, 26 de Abril de 2028

Impróprios? Casablanca e outros filmes ganham aviso de conteúdo sensível em agregador “*See Now*”

Filmes, séries e outros conteúdos audiovisuais que apresentam “representações culturais desatualizadas” foram indicados como conteúdo sensível na plataforma agregadora, conhecida como “super streaming”, o “*See Now*”. Desde a última quarta-feira, dia 24, é possível ver um aviso que alerta os espectadores a respeito da época em que aquela obra foi filmada. Além disso, alguns filmes como “A Canção do Sul”, filmado em 1946 e com apologias à escravidão, não estarão presentes em qualquer canal da “super plataforma”. Com produções de diferentes estúdios, o “*See Now*” se apresenta como uma solução semelhante à TV a cabo para os consumidores que procuram por obras audiovisuais antigas e novas de diferentes estúdios e países e que não toleram conteúdo sensível e ofensivo. O tema, atual e controverso, dividiu opiniões entre os assinantes, à medida que a identificação de

conteúdos inadequados é realizada por uma inteligência artificial, levantando dúvidas se outros problemas surgirão novamente.

Cenário 3: Público Tolerante a Conteúdo Sensível + Não Surge Super Streaming

Wall Street Journal, 26 de Abril de 2028

Quanto você gasta em *streaming*?

De acordo com o levantamento feito pela BB Mídia, há mais de 30 serviços de *streaming* avulsos, oriundos de diferentes países, disponíveis no Brasil. Com diferentes pacotes e preços, se você quiser se manter atualizado com todas as produções audiovisuais lançadas recentemente, vai precisar desembolsar uma grana. Segundo levantamento da CNN, o brasileiro médio já gasta por mês R\$260 para ter acesso aos 8 pacotes de streaming considerados essenciais, podendo subir muito mais ainda esse valor. Já existem até outros serviços que contam com a tecnologia da inteligência artificial para direcionar o consumidor para qual *streaming* assinar, baseado em seu gosto. Com filmes e séries de todas as épocas em seus respectivos catálogos, e agora com a enorme maioria da população com acesso a esses *streamings*, recentemente uma discussão tomou conta das redes sociais: obras que abordam temas sensíveis produzidas anos atrás deveriam estar disponíveis para o grande público? Por enquanto, nenhuma empresa se posicionou sobre o assunto e filmes como "...E o Vento Levou" continuam no ar.

Cenário 4: Público Intolerante a Conteúdo Sensível + Não Surge Super Streaming

Wall Street Journal, 26 de Abril de 2028

Filmes antigos são banidos de plataformas de streaming após polêmica

O aviso de "representações culturais desatualizadas" não foi o suficiente e filmes como "Casablanca", de 1942, e "...E o Vento Levou", de 1939, foram retirados do ar por período indeterminado da plataforma de streaming Disney+ após a polêmica envolvendo o conteúdo ultrapassado e preconceituoso presente nas obras. Com uma visão antiga sobre temas sociais e uma sociedade cada vez mais moderna e com mais acesso aos conteúdos, os filmes antigos não sobreviveram ao teste do tempo. Diversas obras foram duramente criticadas por internautas quando os mesmos perceberam que a Disney havia as colocado em seu catálogo online. Outras empresas como Universal, Paramount e Lionsgate se posicionaram a respeito do problema e disseram que irão remover obras com um olhar preconceituoso de suas plataformas. Elas ainda exaltaram que irão aperfeiçoar suas curadorias por A.I. para evitar que novos problemas aconteçam. Com a exclusão de diversas produções antigas e ultrapassadas, muitas novas produções internacionais vêm pedindo passagem e devem ganhar espaço no catálogo.

4.2.5 – Recomendações Estratégicas

Em face aos cenários propostos, considerando a abundância e potencial

impacto de incertezas, há que se destacar a importância de se atingir um equilíbrio entre flexibilidade e comprometimento no momento de apontar recomendações estratégicas.

A flexibilidade torna-se importante à medida que não se pode garantir qual dos 4 cenários propostos efetivamente se materializará no futuro. Ao mesmo tempo, há de se ter comprometimento, sem o qual os investimentos necessários para materializar as recomendações que permitirão à organização reagir ao cenário que irá se materializar não serão envidados (HAMILTON, 2000).

Garvin e Levesque (2006) propõem uma solução para este aparente paradoxo que propõe a conjugação de flexibilidade e comprometimento: a busca por recomendações estratégicas “robustas”, ou seja, aquelas que são pertinentes em mais de um cenário. Tais recomendações estratégicas válidas para mais de um cenário, de acordo com os autores, conferem à organização maior flexibilidade e maior assertividade no momento de decidir onde concentrar seus investimentos para melhor se preparar para o futuro.

A partir dessas considerações, algumas recomendações estratégicas despontam como opções pertinentes em múltiplos cenários apresentados. Assim, admite-se que estas recomendações são relevantes nos cenários mais “radicais”, onde há o surgimento de um *super streaming* e o público é intolerante a conteúdo sensível, bem como em cenários mais próximos do *status quo*, nos quais o mercado é “fragmentado” em dezenas de serviços de *streaming* e o público, embora reticente, tolera conteúdos sensíveis produzidos no passado. Tais recomendações são apresentadas a seguir.

Implementar um MVP (Produto Mínimo Viável) das produções para avaliar a reação do público.

Adotar uma “mentalidade Lean” na produção de conteúdo pode acelerar a velocidade de aprendizagem acerca das preferências do público, algo valioso num cenário próximo ao *status quo* e também em cenários mais distantes do mundo atual.

Utilizar as produções nacionais como uma forma de construir o soft power brasileiro. Há uma tendência de internacionalização da produção. A Globoplay poderia se alavancar na expertise de seu grupo controlador na produção de conteúdo de qualidade em escala para assumir a “brasilidade” como um diferencial capaz de atrair audiências em todo o globo. Esta “brasilidade” seria pertinente nos cenários onde há um “super streaming” e consumidores são intolerantes a conteúdos sensíveis, assim como nos cenários mais próximos do momento atual.

Buscar parcerias estratégicas, como a recentemente divulgada com a Disney.

Poucas empresas conhecem o mercado e a cultura brasileira como o Grupo Globo, controladora da Globoplay. Sendo assim, a Globoplay poderia se posicionar como um *hub* para facilitar a conexão de *players* estrangeiros com nosso mercado, preservando a relevância do *streaming* da Globo mesmo em cenários onde há o surgimento de um “super streaming”.

Utilizar o algoritmo criado pela A.I para criar um feed onde os usuários podem navegar livremente e ter acesso a conteúdos como trailers e informações relevantes sobre os conteúdos.

Há uma tendência de sermos intermediados por A.I. em nossa relação com os mais diversos conteúdos. Nesse sentido, aprimorar competências de desenvolvimento de algoritmos de recomendação mostra-se relevante nos quatro cenários.

Criar diferentes pacotes dentro do serviço de streaming para facilitar o acesso de um público com renda mais baixa.

Aumentar o número de assinantes rapidamente é um movimento defensivo válido tanto em cenários onde há intensa competição entre diversas plataformas de *streaming*, bem como em realidades onde há o surgimento de um *super streaming*, haja vista que a empresa que ocupará este posto certamente será uma das que alcançarem a maior base de usuários.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório tem como objetivo explorar o ecossistema de *streaming* de conteúdo audiovisual no intuito de compor cenários futuros para o mesmo e apresentar recomendações estratégicas para a Globoplay. Sendo assim, proporciona aos discentes envolvidos a chance de empregar teorias e ferramentas debatidas em sala de aula num ambiente real. Tópicos pertinentes para organizações lidando com tecnologias emergentes tal qual o *streaming*, como mapeamento de ecossistemas e composição de cenários futuros, foram aplicados além do ambiente acadêmico, como se espera de um projeto de extensão.

A Globoplay, que gentilmente contribuiu com este estudo por meio de encontros de briefing e feedback com um de seus gestores, bem como pelo compartilhamento de experiências, receberá recomendações estratégicas baseadas no mapeamento e análise do ecossistema de *streaming* de conteúdo audiovisual e em cenários futuros atentamente considerados. É almejado que essas recomendações possam contribuir para os processos de composição de estratégias da Globoplay, negócio este que experimenta um ambiente de negócios desafiante e em constante mudança.

Isto posto, este relatório expressa o propósito do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da ESPM de estimular pesquisas com impacto na sociedade, combinando o ensino de pós-graduação *stricto sensu* com a disseminação do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ADNER, Ron. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard business review**, v. 84, n. 4, p. 98, 2006.
- ADNER, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39 – 58, 2017. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- AUTIO, Erko. Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework. **Innovation, Organization & Management**, p. 1-14, 2021.
- BLOOMBERG. **Guerra do streaming: Globoplay desafia Netflix pela liderança do mercado.** BLOOMBERG, 2023. Disponível em <https://www.bloomberglive.com.br/2023/02/23/guerra-do-streaming-globoplay-desafia-netflix-pela-lideranca-do-mercado/>. Acesso em: 19 jul. 2023.
- CONDORELLI, Daniele; PADILLA, Jorge. Harnessing platform envelopment in the digital world. **Journal of Competition Law & Economics**, v. 16, n. 2, p. 143-187, 2020.
- GARVIN, David A.; LEVESQUE, Lynne C. A note on scenario planning. **Harvard Business Review Cases**, 2006.
- GRUPO GLOBO. 2015 – Lançamento do Globoplay. GRUPO GLOBO, 2023. Disponível em <https://historia.globo.com/historia-grupo-globo/2015-2024/noticia/2015-lancamento-do-globoplay.ghtml>. Acesso em: 19 jul. 2023.
- HAMILTON, W. Managing Real Options. In: Day, G., Schoemaker, P., Gunther, R. (Ed.), **Wharton on managing emerging technologies**. NY: John Wiley, 2000. cap. 12.
- HEIN, Andreas et al. Digital platform ecosystems. *Electronic markets*, v. 30, p. 87-98, 2020.
- HOHMANN, Luana Machado. Atitudes de design e inovação: um estudo de caso em uma organização mediatech. 2020.
- IANSITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as Ecology. **Harvard Business Review**; 82,68-78, 2004.

JACOBIDES, Michael G. In the ecosystem economy, what's your strategy?. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 5, p. 128-137, 2019.

JACOBIDES, M., CENNAME, C., GAWER, A. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, 39, 2255-2276, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

JENKINS, Henry. Rethinking 'rethinking convergence/culture'. **Cultural studies**, v. 28, n. 2, p. 267-297, 2014.

MINTZBERG, H. **Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Simon & Schuster, 1994.

MOBILE TIME. Panorama Mobile Time: Uso de Apps no Brasil. MOBILE TIME, 2023. Disponível em <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/uso-de-apps-no-brasil-maio-de-2023/>. Acesso em: 19 jul. 2023.

POELL, Thomas. Three challenges for media studies in the age of platforms. **Television & New Media**, v. 21, n. 6, p. 650-657, 2020.

RAMIREZ, Rafael et al. Using scenario planning to reshape strategy. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 4, 2017.

RODRIGUES, M., CHIMENTI, P., NOGUEIRA, A. An exploration of eLearning adoption in the educational ecosystem. **Education and Information Technologies**, 26, 585–615, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10276-3>

SCHOEMAKER, Paul. **Profiting from uncertainty: Strategies for succeeding no matter what the future brings**. Simon and Schuster, 2012

SCHOEMAKER, P.J.H. **Scenario planning: a tool for strategic thinking**. Sloan management review, v. 36, n. 2, p. 25-40, 1995.

SCHOEMAKER, P.; MAVADDAT, M. Scenario Planning for Disruptive Technologies. Cap. 10, In: **Wharton on managing emerging technologies**. New York, John Wiley, 2000.

TIWANA, A. **Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy**. Waltham, MA: Elsevier, 2014.

TSUJIMOTO, M., KAJIKAWA, Y., TOMITA, J., MATSUMOTO, Y. A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design. **Technological Forecasting & Social Change**, 136, 49-58, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.032>

UOL. Ranking: Veja ibope dos serviços de streaming no Brasil. UOL, 2023. Disponível em <https://www.uol.com.br/splash/noticias/ooops/2023/03/10/veja-ranking-de-ibope-dos-servicos-de-streaming-no-brasil.htm>. Acesso em: 19 jul. 2023.

VAN ALSTYNE, Marshall W.; PARKER, Geoffrey G. Digital transformation changes how companies create value. **Harvard business review**, 2021.