



DOSSIÊ

## 8 *Encontrando a voz em serviços de SVOD*

*(Finding the voice in SVOD services)*

*Gabriel Bouhid Barradas<sup>1</sup>*

*Rafael Consentino de la Vega<sup>2</sup>*

1. Mestre em Engenharia de Produção (Gestão e Inovação) pela COPPE/UFRJ, estudando o tema de criatividade nas organizações. Atualmente, foca sua pesquisa em inovação e estratégia no setor audiovisual e de entretenimento. Atua na área de Estratégia Corporativa da Globo encabeçando a divisão de Inteligência Competitiva.

E-mail: gabriel.barradas@poli.ufrj.br

2. Economista e engenheiro de produção pela UFRJ. Mestre em engenharia de produção pela UFRJ. Atualmente, é doutorando no programa de Inovação, Economia e Governança para o Desenvolvimento no UNU MERIT/Universidade de Maastricht, onde desenvolve pesquisas sobre mudança estrutural, transformação setorial e desigualdade de renda.

E-mail: rafael.delavega@poli.ufrj.br

**Resumo** – O objetivo deste artigo é analisar a natureza das principais métricas usadas no setor audiovisual, mais especificamente em serviços de streaming. Textos de referência localizados em busca exploratória são analisados para mapeamento de métricas que são analisadas à luz dos conceitos de Saída e Voz propostos por Hirschman (1973). Segundo o autor, quando uma organização entra em declínio, seus membros ou clientes tipicamente têm duas respostas: abandonar a organização, a Saída; ou manifestar-se para buscar a recuperação, a Voz. O principal argumento do artigo é que a maioria dos indicadores comumente utilizados em serviços de SVOD tem como objetivo monitorar apenas respostas de Saída, deixando pouco espaço para a Voz.

**Palavras-chave:** streaming; indicadores; retenção

**Abstract** – The purpose of this article is to analyze the nature of the main metrics used in the audiovisual sector, more specifically in streaming services. Reference texts achieved through exploratory search are analyzed for metrics development in light of the concepts of Exit and Voice found in Hirschman (1973). According to the author, when an organization goes into decline, its members or customers typically have two responses: leaving the organization, the Exit; or speak out to seek the organization's recovery, the Voice. The main argument of the article is that commonly used metrics in SVOD services aim to monitor only Exit behaviors, leaving little room to the Voice.

**Keywords:** streaming; metrics; retention

## 1. Introdução

O objetivo deste ensaio é analisar a natureza das principais métricas usadas em serviços de *streaming* de vídeo sob demanda por assinatura (*Subscription Video on Demand* - SVOD). Textos de referência localizados em busca exploratória são analisados para criar um mapeamento de métricas de referência no mercado. Estas métricas são criticadas à luz dos conceitos de Saída e Voz propostos por Hirschman (1973). Segundo o autor, quando uma organização entra em declínio, seus membros ou clientes tipicamente têm duas respostas: abandonar a organização, a Saída; ou manifestar-se para buscar a recuperação, a Voz. O principal argumento deste ensaio é que a maioria dos indicadores comumente utilizados pelos serviços de streaming tem como objetivo monitorar em que medida usuários lançam mão da Saída. A Voz não é mensurada diretamente, um sinal de que a literatura sobre o setor pode estar subestimando a importância da interação com os consumidores e, com isso, perdendo oportunidades de retenção de clientes de um serviço. O ensaio está dividido em três seções, além desta introdução. A primeira seção apresenta o arcabouço teórico, como forma de apresentar ao leitor conceitos básicos que são utilizados

no ensaio. A segunda seção apresenta a crítica do ensaio aos indicadores utilizados em serviços digitais, baseando-se nos conceitos de Hirschman (1973). Já a quarta seção conclui o ensaio e propõe discussões.

## 2. Arcabouço teórico

Nesta seção, são apresentadas as duas literaturas que apoiam a análise proposta por este ensaio. Hirschman (1973) demonstra que escutar a “voz” dos clientes é uma atividade essencial para que estes se tornem fiéis a uma empresa. O autor critica o foco que é dado pela gestão apenas em processos de “saída”, ou seja, clientes que abandonam serviços e produtos da empresa. Já Gupta et al. (2006) apresenta métricas que gestores de serviços digitais utilizam para otimização do fluxo de clientes.

A partir da estrutura conceitual exposta nesta seção, será apresentada, na seção seguinte, a relação e os conflitos entre os conceitos apresentados em Hirschman (1973) e a literatura de indicadores de serviços digitais. É demonstrado que as métricas utilizadas em serviços digitais, utilizando como exemplo serviços de SVOD, são fortemente pautadas no que Hirschman (1973) considera como processos de “saída”. Desta forma, são elaboradas sugestões para

que a “voz” também passe a fazer parte de uma gestão otimizada.

### *2.1. Saída, voz e lealdade em Hirschman (1973)*

Hirschman (1973) analisa as consequências da deterioração do desempenho de organizações, sejam elas firmas ou outras organizações não mercantis, como associações, coletivos, partidos políticos, entre outros. Mais especificamente, o autor estabelece uma teoria a respeito do comportamento dos membros dessas organizações – ou dos consumidores, no caso das firmas – quando esse declínio começa a impactá-los. No caso das firmas, essa deterioração de desempenho está associada principalmente a uma piora dos produtos, sobretudo de sua qualidade; enquanto no caso de organizações entendidas de forma mais abrangente, essa deterioração estaria associada a um desvio do comportamento organizacional em relação às expectativas de seus membros.

Hirschman (1973) propõe que há dois comportamentos por parte dos insatisfeitos que faz com que os tomadores de decisão da organização tomem conhecimento da existência de uma piora no desempenho. O primeiro é o abandono, quando clientes param de comprar determinado produto ou membros

deixam a organização – esse é o mecanismo da Saída. O segundo é a manifestação direta da insatisfação por parte de clientes ou membros da organização – esse é o mecanismo da Voz.

De forma instigante, Hirschman (1973) comenta que essa distinção se mapeia em uma outra distinção comum nas ciências sociais: aquela entre economia e política. A Saída é um mecanismo essencial para que a concorrência gere seus efeitos positivos, tão caros aos economistas. Por outro lado, a Voz é a própria materialização da atividade política.

Em relação à possibilidade que Saída e Voz têm de recuperar o desempenho da organização, Hirschman (1973) comenta que haveria um limiar intermediário que seria responsável por realizar a mudança. Consideremos o caso da Saída em firmas: caso muito poucos clientes façam a opção pela Saída, as perdas de receita podem não ser suficientes para estimular uma melhoria; por outro lado, caso haja uma evasão em massa de clientes, a empresa pode ser levada à falência antes que tenha a oportunidade de melhorar seu desempenho. O autor argumenta que a recuperação viria, portanto, a partir de um nível intermediário de Saída, o suficiente para estimular a melhoria, mas não a ponto de encerrar a firma. Para isso, Hirschman (1973) realiza uma distinção entre

clientes alertas e inertes. Para a Saída funcionar, seria necessário haver um misto entre esses dois tipos de clientes, justamente gerando o volume intermediário de Saída comentado acima. Outro ponto relacionado destacado pelo autor é a dinâmica setorial: caso a evasão de clientes insatisfeitos seja coberta com a entrada de clientes insatisfeitos de outra empresa, a efetividade da Saída como mecanismo para promover recuperação fica prejudicada. Hirschman (1973) comenta também que argumentos similares poderiam ser feitos em relação à Voz.

Assim como economia e política são indissociáveis, também a Saída e a Voz têm relações bastante estreitas. Essas relações têm um aspecto de substituição, no sentido de que a Saída exclui a possibilidade de Voz, mas o inverso não é verdadeiro, levando a um aspecto de complementariedade. É bem verdade que restrições à Saída amplificam o uso potencial da Voz, mas a expectativa de melhora por meio da Voz também pode agir inibindo ou adiando o uso da Saída (HIRSCHMAN, 1973).

A conciliação entre Voz e Saída pode ser difícil quando consideramos os dois tipos de clientes/membros citados acima, uma vez que aqueles mais alertas tendem a ser os mais vocais, mas também os mais propensos a evadir. Nesse sentido, Hirschman

(1973) introduz o conceito de Lealdade. A opção pela Voz em um contexto em que a Saída é possível implica optar por um caminho incerto (o da Voz) contra um caminho seguro (o da Saída). Para isso, é preciso que o agente tenha uma ligação especial com a organização. Esse senso de lealdade é importante para a retenção de clientes/membros alertas, que por sua vez são necessários para que a Voz tenha efetividade na recuperação da organização (HIRSCHMAN, 1973).

## *2.2. Indicadores de gestão de clientes em serviços de SVOD*

Serviços digitais por assinatura têm a necessidade de conseguir prever e otimizar o fluxo de clientes. A gestão deste fluxo é necessária para garantir que, em média, o serviço consiga conquistar mais assinantes novos do que perde. Existem três processos-chave para manter um fluxo saudável de assinantes (GUP-TA et al., 2006).

O primeiro é a aquisição de clientes, convencendo novas pessoas a assinarem o serviço. Este processo também inclui a reaquisição de clientes, ou seja, convencer antigos assinantes que cancelaram o serviço a assinarem novamente. O segundo processo é a retenção de clientes. O serviço deve tentar enga-

jar os assinantes existentes para que não cancelem a assinatura. Já o terceiro processo é a expansão, ou *upgrade*, de clientes, que consiste em convencer clientes de planos menos lucrativos a migrarem para planos mais lucrativos.

De forma simplificada, a gestão efetiva do fluxo de clientes busca aumentar a entrada de assinantes, aumentar o valor gerado por cada cliente e reduzir os cancelamentos. Cada um destes processos pode ser mensurado por indicadores quantitativos e diretos:

- a) Taxa de aquisição: quantidade de clientes que assinam o serviço em relação ao total da base no período.
- b) Taxa de cancelamento (*churn*): percentual da base de clientes que cancela o serviço no período.
- c) Taxa de crescimento: Variação da base de assinantes no período.

Caso o serviço tenha mais de um plano, com lucratividades diferentes, cada uma destas taxas deve ser medida por plano, medindo-se também a taxa de *upgrades* entre planos. Estes indicadores simples medem o fluxo “físico” de clientes do serviço. Há também três principais indicadores para medir o impacto disto

no fluxo financeiro (baseado em GUPTA, 2018):

a) Custo de aquisição de clientes (CAC): investimento necessário para que um cliente assine o serviço. Esta é uma métrica-chave para calcular a efetividade dos esforços de marketing, pois cada meio de divulgação possui custos diferentes. Com base no CAC é possível saber por quanto tempo um cliente deve permanecer pagando mensalmente o serviço até que ele passe a ser lucrativo, ou seja, quantas mensalidades devem ser pagas para compensar o CAC. Isso significa que clientes antigos, que geram fluxo de caixa positivo para o serviço, subsidiam a aquisição de clientes novos. Em alguns casos, clientes novos recebem ofertas promocionais, pagando mensalidades menores que os clientes antigos, o que estende ainda mais o tempo para compensar sua aquisição.

b) Valor do tempo de vida do cliente (*Customer Lifetime Value* - CLV): lucratividade de longo prazo de um cliente. Além do CAC, o cálculo deste indicador leva em conta o gasto de cada consumidor no serviço e sua retenção, ou seja, o período estimado que um assinante permanece no serviço até cancelar. Quanto mais tempo um cliente permanece como assinante e quanto maior o va-





lor pago por ele, maior será o CLV. Na definição formal “CLV é o valor presente de todos os lucros futuros gerados por um consumidor. Uma abordagem comum, é assumir que se sabe por quanto tempo um cliente permanecerá com a firma e então gerar um fluxo de caixa descontado para este período.” (GUPTA e LEHMAN, 2003, p. 10)

c) Receita média por usuário (*Average Revenue per User* - ARPU): receita total do serviço dividida pela quantidade de assinantes. Apesar desta métrica não ser citada diretamente em Gupta (2018), ela é comum na gestão de serviços por assinatura.

### 3. Limitações das métricas utilizadas em serviços de SVOD

Serviços de SVOD são serviços digitais simples. As empresas de SVOD adquirem ou produzem obras audiovisuais, fazem uma curadoria de acervo e distribuem este acervo através de seu portal para vários clientes. Para simplificar a análise, vamos considerar a gestão de apenas um serviço de SVOD que tenha apenas um único plano de assinatura, evitando assim a complexidade de combos de serviços, *upgrades* e *downgrades*.

Certamente, as métricas básicas apresentadas

na seção anterior não são as únicas utilizadas por serviços de SVOD. Existem diversos indicadores em níveis abaixo que devem ser monitorados para uma boa gestão. Por exemplo, para evitar o *churn*, as empresas podem monitorar o engajamento dos assinantes. Clientes que não estejam acessando o serviço com frequência ou não estejam assistindo a muitas obras podem estar dando um sinal de que irão cancelar o serviço.

O ponto central do argumento deste ensaio é relacionado justamente a limitação dos indicadores utilizados. Todas as métricas apresentadas na seção anterior são indicadores “físicos” ou financeiros de entrada ou de Saída de clientes. A Voz, porém, não se encaixa em nenhum, na forma em que foram postulados.

Observar apenas indicadores diretos sobre o fluxo dos clientes não explica as razões das entradas e saídas, tratando todos os clientes como iguais, baseando-se apenas na receita gerada por cada um. Porém, a Lealdade dos clientes não é fruto apenas de transações financeiras. A perda de clientes que sejam fãs do serviço, por exemplo, deveria gerar um sinal alarmante para os gestores, sendo tratado de forma diferente dos fluxos normais. Clientes novos e antigos podem ter necessidades e opiniões diferentes sobre o serviço, porém estas informações preciosas



para a gestão não são captadas pelos modelos de indicadores atuais.

Um problema maior é que um aumento anormal de Saída é percebida apenas depois que já é tarde demais. Em vez de se concentrar em evitar a Saída, os serviços devem mudar sua mentalidade para se concentrar mais em recompensar a Lealdade. Clientes fiéis podem ser recompensados, por exemplo, com status VIP, acesso antecipado e prêmios. Esses clientes leais serão embaixadores da marca e são essenciais para adquirir e reter outros clientes.

Mesmo o CLV, que é uma métrica mais ampla e de longo prazo, acaba tendo como foco a Saída. O CLV não reflete a satisfação do cliente durante sua vida. Pelo contrário, quanto mais tempo os clientes permanecerem como assinantes, mesmo que insatisfeitos, melhor será o indicador numericamente. Isto pode gerar um efeito negativo inesperado pois, apesar da métrica apresentar bons resultados, a gestão não irá perceber que está formando detratores da marca no longo prazo, o que aumenta os custos ou até elimina a possibilidade de readquirir clientes.

As métricas de engajamento poderiam ter fatores de lealdade, porém o viés de saída os transforma apenas em um monitor voltado para o *churn*. As reduções de engajamento se tornam um sinal de alerta

para a rotatividade, mas se o serviço não possuir um canal claro e eficiente de entendimento da Voz dos clientes, a única comunicação “ouvida” pelos gestores é a decisão de levar o dinheiro para outro lugar.

Alguns clientes sempre serão sensíveis ao preço, é claro, porém outros são mais sensíveis a qualidade. Hirschman (1973) chama essa parcela dos clientes sensível a qualidade de *connoisseurs*. Esses clientes fiéis aceitam aumento de preços, desde que a qualidade seja mantida em sua opinião. Eles também defendem a marca da empresa e atraem novos assinantes, além de ajudarem a reter os existentes. Os serviços de SVOD devem incentivar esses comportamentos, criando conteúdos exclusivos para plataformas de fãs que alimentem as conversas sobre suas obras. O efeito de rede das conversas gera um ciclo virtuoso, onde clientes fiéis fidelizam mais clientes. Nesse contexto, Lealdade significa que há um tipo de sofrimento moral, nas palavras de Hirschman (1973), se o cliente optar por deixar o serviço. Um cliente que saia da plataforma estará por fora das conversas e perderá assuntos de interesse.

Por outro lado, os *connoisseurs* punem as quedas de qualidade. O serviço deve ser capaz de mostrar que escuta as demandas das pessoas. Se um cliente espera ser ouvido, tem maior probabilidade de esco-





lher usar a pressão de Voz ao invés da pressão de Saída. Um cliente fiel e insatisfeito reclamará antes de cancelar. Um serviço que alcance a Lealdade poderá inclusive aumentar seus preços e, ao mesmo tempo, ter uma base crescente de assinantes. Um observador de fora ficaria perplexo, pois normalmente se o preço aumenta a demanda se reduz. Na verdade, a análise é que estaria incompleta, pois o investimento em fidelidade modifica a elasticidade-preço da demanda, tornando-a mais inelástica. Considerando que há espaço para crescer no mercado, o serviço seguirá acumulando novos assinantes, com uma taxa decrescente de *churn*.

Cada grupo de clientes em um serviço terá membros que são mais ativistas e membros que são mais silenciosos. Isso é uma coisa boa, pois esses clientes silenciosos formam uma capacidade ociosa da Voz. A empresa sabe que os clientes ativistas estarão dispostos a ajudar nas campanhas de marketing e darão feedback no dia a dia. Mas a empresa também deve saber que clientes silenciosos só usarão sua Voz quando alguma situação ficar realmente desconfortável. Serviços de SVOD podem utilizar dados de mídia social e dados de uso de serviço para planejar suas respostas às Vozes dos usuários. É necessário desenvolver um alto nível de precisão para identificar o momento em

que as demandas comuns de seus usuários mais ativos começam a ser ecoadas por seus usuários mais silenciosos. Ao ser identificada a demanda, deve-se agir rapidamente. Mesmo quando a empresa não consegue resolver satisfatoriamente as demandas no curto prazo, é preciso mostrar aos clientes que o serviço está dando o melhor de si para atender às suas demandas. Esta é oportunidade importante para demonstrar aos clientes que suas Vozes estão sendo ouvidas. Se os clientes tiverem experiências anteriores satisfatórias com a empresa, pode ser o suficiente para manter sua Lealdade, mesmo em situações ruins.

Além disso, para alcançar a lealdade, o serviço precisa mostrar que sua palavra é digna dos clientes. É necessário fazer um esforço ativamente para demonstrar a preocupação com os clientes, de forma perceptível. Muitas empresas têm uma preocupação genuína com seus clientes, porém isto deve ser mostrado, verbalizado e percebido. Cancelar assinaturas inativas, por exemplo, é uma boa demonstração de consideração para um serviço de SVOD. Demonstra boa-fé e mostra que a empresa vai sair do seu caminho e até se prejudicar pelo cliente. A interação com clientes também é importante para gerar valor para a palavra de uma empresa. Em um relacionamento bidirecional, o cliente estará mais disposto a continuar pagando e es-



perar que a empresa resolva seus problemas.

Reter um cliente é mais barato do que readquiri-lo. E é mais barato readquirir um cliente que gosta do serviço e saiu por razões financeiras do que adquirir um novo cliente desconhecido. Mas os clientes leais que saíram porque se sentiram traídos são os mais difíceis de reconquistar. Segundo Hirschman (1973), eles precisarão de uma demonstração de qualidade muito acima do nível que estava ao saírem. Se é que algum dia retornam ao serviço.

#### 4. Conclusão

Este artigo teve como objetivo a análise das principais métricas utilizadas por plataformas de streaming em relação às suas bases de clientes. A partir dos conceitos de Saída e Voz de Hirschman (1973), foram demonstradas limitações das métricas levantadas por Gupta et al. (2006) e Gupta (2018) para gestão de serviços digitais, inclusive serviços de SVOD. A análise permitiu concluir que a maior parte dos indicadores analisados estão relacionados com aspectos de Saída. É então feita uma discussão sobre como a gestão de serviços de SVOD poderiam adaptar suas métricas para também levarem em consideração a Voz na busca pela Lealdade dos clientes.

Levamos em conta apenas um único serviço de SVOD com plano único. Considerar mais planos possíveis para um cliente implica em complexidades de análise que podem ser elaboradas futuramente. Uma maior quantidade de planos gera novos conflitos de gestão sobre a Voz dos clientes. Afinal, quando um cliente é consideravelmente mais lucrativo que o outro, é possível ponderar o valor da Voz de cada assinante, porém isto também pode resultar em uma maior insatisfação dos clientes de planos menores. Mais ainda, podem haver benefícios relacionados ao atendimento das demandas dos clientes de acordo com os planos, incentivando *upgrades* dos fãs que desejam ter maior poder de decisão sobre o serviço.

Outra complexidade possível é um cenário com mais de um serviço de SVOD. Algumas empresas, mesmo gigantes globais, como a Disney, oferecem pacotes de serviços de SVOD próprios, onde assinar mais de um serviço dá aos clientes um benefício de preço promocional. A análise Saída, Voz e Lealdade para um pacote de serviços pode se tornar consideravelmente mais complexa do que a de um serviço único.

A principal limitação do texto é o caráter exploratório da revisão da literatura e pesquisas futuras poderiam avançar o tema a partir de um mapeamento de indicadores com maior sistematicidade.



## Referências

HIRSCHMAN, Albert Otto. *Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e Estados*. 1ª ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1973.

GUPTA, Sunil e LEHMANN, Donald R. Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, v. 17, n. 1, p. 9-24, 2003.

GUPTA, Sunil et al. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 139-155, 2006.

GUPTA, Sunil. *Driving digital strategy: a guide to reimagining your business*. 1ª ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.