

HIPÓTESES PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE STREAMING

HYPOTHESES FOR THE COMPETITIVENESS OF BRAZILIAN STREAMING COMPANIES

EDER DIEGUES
UNIP

MARGARETE DIEGUES
UNIP

JOSÉ CELSO CONTADOR
UNIP

JORGE KENJI GUENTA JUNIOR
UNIVERSIDADE PAULISTA

Agradecimento à órgão de fomento:
Agradecemos ao CAPES.

HIPÓTESES PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE STREAMING

Objetivo do estudo

O artigo analisa as empresas de streaming do mercado brasileiro para formular hipóteses dos fatores determinantes da competitividade dessas empresas. Para entender como as empresas tem maior ou menor grau de competitividade foi utilizados no desenvolvimento do artigo, o CAC-Redes.

Relevância/originalidade

O mercado de streaming é novo e vem se desenvolvendo especialmente neste século, e pouco se estudou do mercado brasileiro Este estudo fornece para pesquisadores e dirigentes empresariais os os fundamentos da vantagem competitiva das empresas e a maneira de aumenta-la.

Metodologia/abordagem

A revisão bibliográfica, feita na base Scopus, teve como objetivo verificar a inter-relação dos elementos. No presente artigo o grau de competitividade das empresas da rede estudada foi calculado partindo do número de assinantes de 2021 em relação aos assinantes de 2022.

Principais resultados

As empresas precisam escolher um ou dois campos da competição e um ou dois campos coadjuvantes entre diversidade de produtos, preço acessível ou compatível com sua proposta de entrega de serviço, acesso de qualidade (desenvolvimento de plataforma, interatividade com o cliente, etc).

Contribuições teóricas/metodológicas

Este estudo fornece para pesquisadores e dirigentes empresariais os fundamentos da vantagem competitiva das empresas que operam em rede de negócio e as maneiras de aumentá-la. E contribui para a validação do CAC-Redes.

Contribuições sociais/para a gestão

Ficou comprovado no estudo que para uma empresa de streaming no Brasil ser competitiva, ela precisa focar e desenvolver algumas estratégias de negócios, que visam melhorar seu desempenho competitivo. A escolha das armas de competição corretas melhora o desempenho competitivo.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva, Competitividade, redes de negocio, Competências organizacionais, CAC-redes

HYPOTHESES FOR THE COMPETITIVENESS OF BRAZILIAN STREAMING COMPANIES

Study purpose

The article analyzes streaming companies in the Brazilian market to formulate hypotheses about the factors that determine the competitiveness of these companies. To understand how companies have a greater or lesser degree of competitiveness, the CAC-Networks was used in the development.

Relevance / originality

The streaming market is new and has been developing especially in this century, and little has been studied about the Brazilian market. This study provides researchers and business leaders with the foundations of the competitive advantage and the way to increase it.

Methodology / approach

The bibliographic review, carried out on the Scopus database, aimed to verify the interrelationship of the elements. The degree of competitiveness of the companies in the studied network was calculated based on the number of subscribers in 2021 in 2022.

Main results

Companies need to choose one or two fields of competition and one or two supporting fields among product diversity, affordable price or compatible with their service delivery proposal, quality access (platform development, customer interactivity, etc).

Theoretical / methodological contributions

This study provides researchers and business leaders with the fundamentals of the competitive advantage of companies that operate in a business network and ways to increase it. And it contributes to the validation of CAC-Redes.

Social / management contributions

It was proven in the study that for a streaming company in Brazil to be competitive, it needs to focus and develop some business strategies, which aim to improve its competitive performance. Choosing the right competition weapons improves competitive performance.

Keywords: Competitive Strategy, Competitiveness, business networks, organizational skills, CAC-networks

HIPÓTESES PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE STREAMING

1 Introdução

Muitas empresas atualmente estão inseridas em redes de negócios (ZACCARELLI, 2008) e com isso podem compartilhar recursos, tecnologia, conhecimento e informações que permeiam a rede (BENTON, 2019). Isso permite uma vantagem competitiva para seus integrantes (GEDEFARW BIRHANE e WEZEL, 2020).

A gestão estratégica de uma empresa para obtenção de vantagem competitiva (FURRER et al., 2008), e sua competitividade em relação ao mercado, quando inseridas em redes de negócios, são relevantes (DYER e SINGH, 1998; DYER et al., 2018; MEDLIN e ELLEGAARD, 2015; RITALA e ELLONEN, 2010).

Nosso trabalho visa formular hipóteses que expliquem os fatores determinantes da competitividade das empresas de streaming no Brasil, ou seja, que expliquem as razões de uma empresa ser mais competitiva que outra.

Para fundamentar teoricamente o estudo, foi escolhido o modelo de campos e armas da competição aplicado a redes de negócio – CAC-Redes (CONTADOR et al., 2023), pois ele engloba estratégia competitiva, relacionamentos interorganizacionais, gestão organizacional e mede a competitividade, simultaneamente.

Segundo o CAC-Redes, três são os fatores determinantes da competitividade empresarial: estratégia competitiva de negócio, representada pelos campos da competição; estratégia competitiva operacional, que trata das competências da empresa e é representada pelas armas da competição; e estratégia competitiva relacional, representada pelos vínculos da competição. O interesse do cliente caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre as empresas para conquistar a preferência do cliente. As armas da concorrência não interessam aos clientes, mas sim às empresas (CONTADOR, 2008, p. 18).

O mercado de streaming é novo e vem se desenvolvendo especialmente a partir do início do século 21. Alguns estudos sobre o mercado internacional foram feitos, mas pouco se estudou do mercado brasileiro.

Este estudo fornece para pesquisadores e dirigentes empresariais os fundamentos da vantagem competitiva das empresas que operam em rede de negócio e as maneiras de aumentá-la. E contribui para a validação do CAC-Redes.

Este artigo está estruturado em seis seções, introdução, antecedentes do estudo, metodologia de pesquisa, resultados, discussão com sugestões de pesquisa futura e conclusão.

2 Referencial Teórico

2.1 Streaming

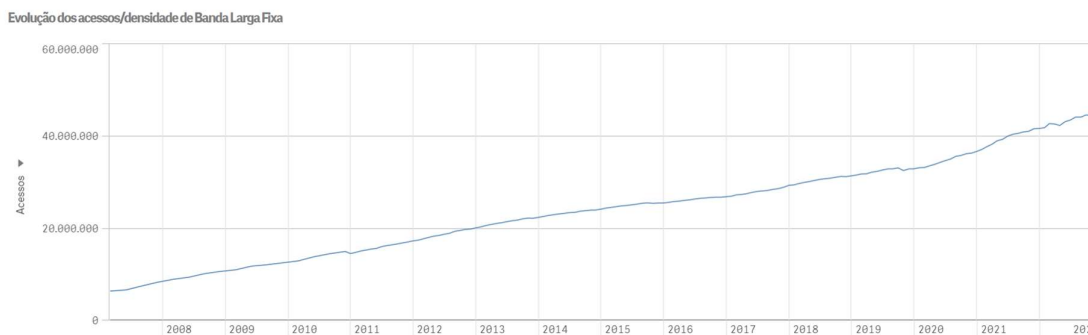
Streaming é uma forma de transmissão de dados em fluxo contínuo, entre o usuário e o servidor, no disco rígido, hard disk (HD) ou na memória interna do dispositivo que está a usar, a não ser por um arquivamento temporário na cache do dispositivo (FERREIRA, 2008). Essa forma está cada vez mais sendo utilizada para a distribuição de filmes, música, livros, etc. O streaming é recebido e os dados são reproduzidos à medida que chegam ao usuário. A possibilidade de assistir, ler ou ouvir na hora que deseja e não ficar refém de horários pré-estabelecidos tem feito com que cada vez mais os assinantes invistam na contratação de empresas de streaming (COUTINHO, 2013). A transmissão via streaming ainda ajuda na proteção dos direitos autorais, pois, diferente do que acontece nos casos de download de conteúdo onde o usuário pode compartilhar de maneira ilegal, no streaming não existe arquivos

salvos. O serviço de streaming faz com que os consumidores tenham a possibilidade de estar sempre conectados com os conteúdos de entretenimento (ACQUAVIVA, 2019).

Surgiu a partir da década de 90, com a cobertura cada vez maior de acessos à internet pelos usuários, a possibilidade de transmissão de dados, sem a necessidade de download total do conteúdo, aparecendo o que conhecemos hoje por streaming. Surgiu pela primeira vez na Internet em 1985 com o Real Áudio da Progressive Networks funcionando apenas com som. Em 31 de agosto de 1995 ocorreu o que muitos consideram uma das primeiras manifestações como transmissão de áudio e vídeo pela internet, semelhante com o streaming atual. Um jogo de beisebol entre o New York Yankees e o Seattle Mariners foi transmitido ao vivo pela internet (ESHIMA/2022). À época, a novidade foi tão significativa que o evento até mesmo virou matéria no jornal Seattle Times. Já no Brasil, a primeira aparição do streaming similar ao que ele viria a ser com o passar dos anos foi um ano depois, em 1996. Gilberto Gil e sua banda fizeram uma performance da música “Pela internet”, transmitida pela internet.

No Brasil ocorreu o mesmo fenômeno. Com o aumento dos acessos a internet via banda larga, conforme mostrado no Gráfico 1, a seguir, começou um aumento na procura pelo serviço de streaming.

Gráfico 1: Evolução dos acessos de Banda Larga Fixa



Fonte: ANATEL (03/2023) - <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/banda-larga-fixa>

No Brasil, o streaming de vídeos começou a se tornar popular com a chegada da Netflix (2011). Após isso em 2016 chega ao Brasil a Amazon Prime Video. Essas plataformas iniciaram a mudança da forma que os usuários assistiam aos programas, para uma prática de maratonas intensas, pelo tempo que desejar e do modo que quiser (LADEIRA, 2022).

2.2 Competitividade

Vários autores e artigos tratam de competitividade das empresas. Pesquisa realizada na base SCOPUS, utilizando as palavras chaves desse artigo, permitiu mostrar, na Figura 1, o mapa de calor das palavras mais utilizadas nos artigos relacionados com o tema.

Figura 1 – Palavras mais utilizadas nos artigos

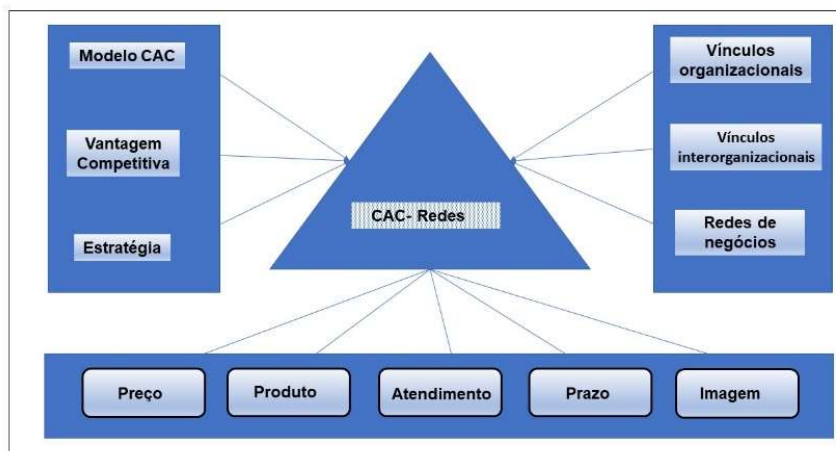
Vários autores relacionam a competitividade de uma empresa com o seu resultado (PORTER, 1985; HITT; LI; WORTHINGTON, 2005; CONTADOR, 2008; BESANKO et al., 2010) enquanto outros a relacionam com a sua capacidade de gerar valor ao cliente (BARNEY, 1991; DYER; SINGH, 1998; HESTERLY, 2006). Mas como estamos em ambientes de constantes mudanças, como as empresas se mantêm competitivas e moldam suas estratégias para permanecerem no mercado?

As competências organizacionais podem criar vantagem competitiva (HARVEY, 2022). De modo geral, esse conceito significa tudo aquilo que torna a sua empresa única em relação aos seus concorrentes. Os recursos baseados no mercado de uma empresa estão se tornando cada vez mais importantes como fontes potenciais de vantagem competitiva (RAJAN, 2020). O papel das capacidades de marketing de uma empresa é importante para gerar vantagens competitivas (PIEDRAHITA, 2020). Em acréscimo a isso temos estudos indicando que todas as empresas encontram-se mergulhadas em redes de negócios e acrescentam uma lógica cooperativa nas suas relações (DYER e SINGH, 1998; CONTADOR, 2023), e que suas complexas interconexões existentes no mundo vêm se tornando aparentes e gerando incertezas (SENGE; VON AMELN, 2019).

O modelo CAC-Redes (Contador et al., 2023) agrega ao CAC a visão relacional, usa teorias da vantagem competitiva, por meio dos vínculos organizacionais, interorganizacionais

e redes de negócio para explicar as estratégias que levam uma empresa a ter vantagem competitiva. A Figura 2 mostra a inter-relação dos elementos.

Figura 2 – Inter-relação dos elementos utilizados neste estudo



Fonte: Autores

As competências organizacionais formam a identidade da companhia, reunindo os conhecimentos, habilidades, atitudes específicas da equipe e da marca. Para aumentar a competitividade de uma empresa em relação às concorrentes temos de entender quais são os fatores que se alterados aumentam a competitividade da empresa, determinando as competências principais que devem ser trabalhadas para que a empresa se destaque no mercado onde está inserida (CONTADOR, 2008; CONTADOR, 2023). Para entender, explicar e analisar como as empresas competem entre si, utilizaremos o modelo de campos e armas da competição aplicado a redes de negócio, identificado simplesmente como CAC-Redes.

O CAC e o CAC-Redes têm sido aplicados para formular a estratégia competitiva de negócio, definir as estratégias operacionais, alinhar a estratégia competitiva aos negócios da empresa, determinar as competências essenciais e o core business da empresa e identificar as atividades a terceirizar dentro do processo para aumentar as vantagens competitivas da empresa, como estão posicionadas em relação as concorrentes, identificar as características competitivas da empresa, propor medidas para aumentar a competitividade.

Existem estudos que vincularam as competências organizacionais, utilizando a Rede CAC, com a competitividade de empresas de diversos segmentos, como a indústria 4.0 (FRAGOMENI, 2020), redes de escritórios de contabilidade (MITIDIERO, 2018), e rede de farmácias (ARAÚJO, 2017).

2.3 Competitividade das empresas de streaming

A partir do início dos anos 2000, o surgimento do streaming e de players globais como Netflix, Disney, Amazon e Apple, e de uma extensa quantidade de serviços nacionais e internacionais, transformou o cenário do entretenimento (RAMON, 2021). Várias empresas, novas e pertencentes ao mercado áudio visual, iniciaram suas plataformas de distribuição de streaming pela internet no período recente, o que ficou conhecido no mercado como streaming war (SHAW, 2020).

A indústria do streaming audiovisual cresce em importância de forma acelerada, enquanto outros meios de distribuição audiovisual perdem popularidade, como o cinema, o home vídeo e a TV a cabo (REWALD, 2022).

Os investimentos cada ano maiores em produções próprias demonstram como a concorrência está cada vez maior no mercado de streaming, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Investimento em produções próprias das empresas de streaming

Original Content Spending, Select OVD Providers (in \$ millions)					
Provider	2020	2021	Percentage Change	2022	Percentage Change
Netflix	\$4,309	\$5,422	25.8%	\$6,512	20.1%
Amazon	\$1,102	\$1,489	35.2%	\$1,904	27.8%
Disney+	\$283	\$822	190.0%	\$1,893	130.3%
Apple TV+	\$277	\$671	142.1%	\$1,157	72.4%
HBO Max	\$134	\$523	289.9%	\$948	81.4%
Paramount+	\$217	\$398	83.6%	\$818	105.7%
Hulu	\$461	\$534	15.9%	\$659	23.5%
Peacock	\$56	\$194	243.5%	\$525	171.2%

Source: Deana Myers, *Streamer success may come with huge content expense*, S&P Global (Apr. 28, 2022).

Note: Figures for 2022 and certain months in 2021 are budgeted amounts.

2.4 Os modelos campos e armas da competição (CAC) e campos e armas da competição aplicado a redes de negócio (CAC-Redes)

Os modelos campos e armas da competição (CAC) e campos e armas da competição aplicado a redes de negócio (CAC-Redes) são analógicos e qualiquantitativos, permitem testar idéias, realizar experiências virtuais sem risco e a baixo custo (CONTADOR, 2008. 2023).

Estratégia é uma ferramenta essencial para alinhar o uso de recursos (SATYRO et al., 2017) com os objetivos almejados pelas empresas (KORHONEN, 2007). Em virtude disso a escolha desses modelos para a compreensão da competitividade abrange inúmeras perspectivas estratégicas (SATYRO et al.,2017), mostrando suas particularidades.

Estudos entendem que vantagem competitiva é a posição da empresa em relação ao mercado (CONTADOR,2008). A vantagem competitiva provém da posição da empresa, representada por um conjunto de alguns campos da competição e coadjuvantes, armas da competição, que podem ser entendidas como competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995). As armas da competição são específicas e permitem que uma empresa tenha um determinado benefício para o cliente. Redes de negócios são descritas por diversos autores como uma união de empresas, com objetivos comuns (VERSCHOORE, 2016; ROTH 2012).

As competências organizacionais do CAC possuem várias armas à disposição da organização. Contador (2008) define: a) arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas; b) arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

Justifica-se o uso do CAC, e por consequência o do CAC-Redes, pelo estudo de Satyro et al. (2017:1300). Após analisarem 14 modelos de formulação de estratégia fornecidos literatura, os autores decidiram adotar o CAC para fundamentar o modelo básico do processo de formulação de estratégia para o desenvolvimento ambiental sustentável. Para chegar a essa decisão, analisaram 231 artigos e selecionaram 14 deles que tratavam da formulação de estratégia sob dez diferentes perspectivas (Stakeholder, RBV Contingent, Dynamic

Capabilities, Enterprise Risk Management, System Dynamics, Balanced Score Card e outras). O CAC foi escolhido (a) por possuir processo de formulação de estratégia que integra fatores determinantes da competitividade de forma mais completa que os outros modelos; (b) pela coerência da sua abordagem; (c) pela sua flexibilidade, que possibilita ser aplicado a situações diversas, como a do desenvolvimento sustentável; (d) enfim pela sua robustez.

O campo no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva é definido como o campo da competição (CONTADOR, 2008). Efetivamente esse é onde a empresa vai competir, criando no cliente a imagem de ser melhor do que as concorrentes. Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa. É um campo auxiliar, que com ele a empresa não compete, mas ele lhe contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas (CONTADOR,2008). Como exemplo uma empresa pode eleger a qualidade de seu produto e seu projeto como seus campos da competição e a imagem do produto e a sua forma de atendimento como coadjuvantes. Assim, pode-se definir campo coadjuvante como o lugar imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ ou a empresa. É o lugar imaginário que a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva (CONTADOR,2008).

Os modelos CAC e CAC–Redes agrega os campos da competição em 5 macrocampos.

Existem 14 campos agregados em 5 macrocampos: preço (preço propriamente dito, condições de pagamento e prêmios em dinheiro), produto (projeto do produto, qualidade do produto e diversidade de produtos), atendimento (acesso ao atendimento, projeto de atendimento e qualidade do atendimento), prazo (prazo de entrega do produto e prazo de atendimento) e imagem (produto e marca, empresa confiável e responsabilidade social). A Tabela 1 mostra o significado de competir em cada campo da competição:

Tabela 1 – Significado de competir em cada campo da competição

<i>Macrocampo Preço</i>	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que as concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
<i>Macrocampo Produto (bem ou serviço)</i>	
Projeto do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, suas necessidades, preferências, expectativas ou aos seus anseios, de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes, em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ser de melhor qualidade em relação ao dos concorrentes, nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produtos	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
<i>Macrocampo Atendimento</i>	

Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projetado atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou seus anseios, de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o das empresas concorrentes (o atendimento refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Prazo	
Prazo de entrega do produto	Ter, ou almejar ter, prazo de entrega do produto menor do que o dos produtos concorrentes.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes (o ato de atender refere se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Imagem	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores
Imagem em responsabilidade social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, à cidadania e ao meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e pela imagem preservacionista.

Fonte: Contador (2008)

A ideia original do modelo CAC-Redes, denominada tese para caracterizar a necessidade de ser comprovada, é similar à do CAC: *“Para a empresa que opera numa rede de negócio ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos para cada par produto/mercado”* (CONTADOR et al., 2023).

Essa tese mostra que existem dezenas de armas existentes na empresa e também dezenas de vínculos interorganizacionais, mas apenas poucos, denominados relevantes, são fonte de vantagem competitiva. As armas e os vínculos relevantes são alinhados aos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa para competir. Para escolher os campos, é necessário considerar o propósito da empresa e as condições dos micros e macroambientes, em especial o posicionamento competitivo dos concorrentes, as necessidades, preferências ou anseios dos clientes.

Numa rede de negócio, quanto maior a intensidade das armas relevantes da empresa e quanto maior a intensidade dos vínculos relevantes que estabelece com seus concorrentes, clientes, fornecedores e outros componentes da rede, maior sua competitividade em relação aos concorrentes (CONTADOR, et al., 2023).

3 Metodologia da pesquisa

3.1 Pesquisa bibliográfica

A revisão bibliográfica, feita na base Scopus, teve como objetivo verificar a inter-relação dos elementos.

3.2 Objetivo da pesquisa

O problema de pesquisa é uma proposição que precisa ser verificada cientificamente: Quais são os fatores essenciais geradores da competitividade na indústria brasileira de streaming? Na presente investigação, utilizamos o modelo de Campos e Armas da Competição aplicado a Redes de Negócios.

3.3. Procedimentos para cálculo do grau de competitividade das empresas, para classificação das empresas em mais e em menos competitivas.

No presente artigo o grau de competitividade das empresas da rede estudada foi calculado partindo do número de assinantes de 2021 em relação aos assinantes de 2022.

$$GC = \frac{\text{número de assinantes 2022}}{\text{número de assinantes de 2021}}$$

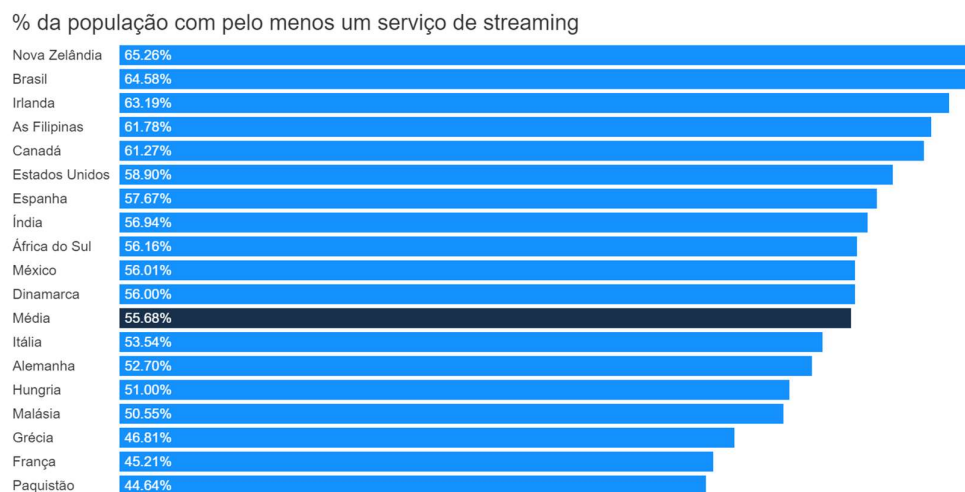
4 Análise dos resultados e Discussões

4.1 Mercado de streaming no mundo

No mundo as empresas de streaming possuem um número grande de assinantes. Segundo o site Variety (Aug 2022) a Netflix possui atualmente mais de 220 milhões de clientes pelo mundo e a Disney 221 milhões, considerando a soma de todas as suas plataformas (Disney+, Disney+ Hotstar, Hulu and ESPN+).

A Figura 4 mostra o percentual da população em diversos países que utilizam o serviço de streaming.

Figura 4 - Percentual da população com pelo menos um serviço de streaming



Fonte: Instituto FINDER (2021)

4.2 Mercado de streaming no Brasil

O número de empresas de streaming no Brasil vem crescendo nos últimos anos. Segundo a BB Media já existem no Brasil mais de 60 empresas nesse mercado (BB Media, 2022) em contrapartida ao número de assinantes de TV a cabo.

A Figura 5 mostra o comportamento do mercado de TV a cabo no Brasil nos últimos anos (Anatel, 2023):

Figura 5 – Assinantes de TV a cabo no Brasil



Fonte: ANATEL - 2023

Enquanto estamos vivendo um momento em que os acessos de TV a cabo estão diminuindo, a quantidade de assinantes de Streaming está aumentando. Existem muitas plataformas em funcionamento no país (TELETIME, 2023), tornando nosso país um dos principais do mundo, como mostra a pesquisa do instituto FINDER de 2022. Existem mais de 60 serviços atualmente disponíveis de streaming no Brasil (BB MEDIA 2022). São plataformas de diversos tipos de serviço, algumas detalhadas abaixo:

Tabela 2 – Plataformas de Streaming no Brasil

Filmes	Música	Games	Animes	Esporte
Amazon Prime Video	Amazon Music	Facebook Gaming	Crunchyroll	Conmebol TV
Apple TV+	Apple Music	Twitch	Funimation	DAZN
Argo	Bandcamp	Xbox Game Pass		NBA League Pass
Discovery+	Deezer			NFL Game Pass
Disney+	eSound			
Itaú Cultural Play	Palco MP3			
Globoplay	Resso			
HBO Max	SoundCoud			
Lionsgate+	Spotify			
Looke	Sua Música			
MUBI	Tidal			
Netflix	YouTube Music Premium			
Paramount+				
Pluto TV				
Star+				

Fonte: CANALTECH (nov22)

4.3 Preço de assinatura mensal e número de assinantes

Cada empresa tem seu valor de mensalidade. A Tabela 3 mostra os preços de alguns serviços e a evolução do número de assinantes entre 2020 e 2022. Já a Tabela 4 mostra o grau de competitividade das principais empresas.

Tabela 3 – Preço da assinatura mensal e número de assinantes de algumas empresas

Empresas	Assinatura mensal	Empresas	Assinatura mensal
Amazon Prime Video	R\$ 14,90	Libreflix	R\$ 0,00
Apple TV+	R\$ 9,90	Looke	R\$ 16,90
Combate	R\$ 39,90	Mubi	R\$ 27,90
Comebol TV	R\$ 29,90	Netflix	R\$ 25,90
Crunchyroll.	R\$ 19,90	Paramount+	R\$ 19,90
Disney+	R\$ 27,90	Pluto TV	R\$ 0,00
El Plus	R\$ 19,90	Premiere	R\$ 29,90
Funimation	R\$ 24,90	Star+	R\$ 32,90
Globoplay	R\$ 14,90	Starzplay	R\$ 14,90
HBO Max	R\$ 27,90	Telecine	R\$ 37,90

Fonte: Assinatura mensal – sites das empresas ou Canaltech – número de assinantes baseado em relatório da JustWatch – the streaming Guide

Tabela 4 - número de assinantes e o grau de competitividade de algumas empresas

Empresas	Nº de assinantes 2020 (em MM)	Nº de assinantes 2021 (em MM)	Nº de assinantes 2022 (em MM)	GC
A	0,0	1,8	4,2	2,3333
B	2,0	6,7	10,0	1,4925
C	2,3	6,1	7,5	1,2295
D	2,7	4,9	5,5	1,1224
E	11,0	19,0	19,8	1,0421
F	9,0	13,5	14,0	1,0370
G	1,8	4,0	3,9	0,9750

Fonte: Relatório da JustWatch – the streaming Guide

5 Discussão

5.1 Associação das preferências do cliente à estratégia competitiva de negócio da empresa

Cabe discutir a estratégia competitiva de negócio das empresas de streaming.

A Tabela 5 mostra, segundo pesquisa realizada pelo instituto Hibou (monitoramento de mercado e consumo), as principais razões de assinatura do serviço de streaming no Brasil (o respondente podia escolher quantas respostas quiser):

Tabela 5 – Associação das preferências do cliente à estratégia competitiva de negócio da empresa

Razões do cliente para contratar assinatura do serviço	%	Associação com os campos da competição
Grande variedade de filmes e séries	76%	Diversidade de produtos
Preço acessível	65%	Preço
Boa navegação dentro do app	40%	Acesso ao atendimento
Conteúdo para a família toda	38%	Projeto do produto
Sugestões de conteúdos direcionadas para meu gosto	34%	Qualidade do atendimento
Conteúdos originais da plataforma	25%	Projeto do produto
App específico para minha smart TV	18%	Acesso ao atendimento
Função “assistir junto” para quem está em outra casa	14%	Acesso ao atendimento
Função para indicar/compartilhar conteúdo com amigo	6%	Projeto do produto
	6%	Projeto do produto
Conteúdos com artistas e diretores famosos		
Produções brasileiras		

Fonte: Autores

Observando os resultados das pesquisas, podemos verificar que o segmento de streaming possui um mercado altamente competitivo, com grau de competição elevado. Em virtude disso podemos verificar que as empresas precisam escolher um ou dois campos da competição e um ou dois campos coadjuvantes entre diversidade de produtos, preço acessível ou compatível com sua proposta de entrega de serviço, acesso de qualidade (desenvolvimento de plataforma, interatividade com o cliente, APP em diversas plataformas, etc.), qualidade no atendimento ao cliente e projeto de produto bem desenvolvido.

Alguns estudos já comentavam sobre a rivalidade das empresas de streaming (ACQUAVIVA, 2019; LADEIRA, 2022; REWALD, 2022), podemos verificar neste estudo que a competição desse mercado continua forte e que as empresas precisam se adequar para serem competitivas.

Os dados apontam para a necessidade das empresas terem uma grande quantidade de conteúdo, próprio e ou de terceiros e devem garantir acessibilidade aos clientes em diversas plataformas e que a navegação em seus aplicativos seja a mais fácil e interativa.

Todas as análises feitas com base nos números levantados ajudaram a desenvolver os resultados do estudo e estão de acordo com os objetivos

5.2 Hipóteses para a competitividade das empresas brasileiras de streaming

A tese do CAC-Redes, já citada, é: *“Para a empresa que opera numa rede de negócio ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos para cada par produto/mercado”* (CONTADOR et al., 2023).

A tese significa que: a) das muitas armas e vínculos de competição utilizados pela empresa, apenas algumas são fonte de vantagem competitiva; b) [...] armas e vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos de competição e coadjuvantes [...] incorpora a ideia de

alinhar as estratégias competitivas operacionais (armas) e relacionais (vínculos) com a estratégia competitiva de negócios (Campos); c) as armas e vínculos alinhados aos campos de competição e coadjuvantes escolhidas pela empresa para competir são chamados relevantes;

Portanto, a hipótese que corrobora a tese do CAC-Redes é:

H1. Em uma rede de negócios, quanto maior a intensidade das armas relevantes da empresa e quanto maior a intensidade dos vínculos relevantes que ela estabelece com seus concorrentes, clientes, fornecedores e demais componentes da rede, maior será sua competitividade em relação aos concorrentes.

Para verificar essa hipótese, Contador et al. (2023) criou a variável quantitativa foco das armas e vínculos da competição num campo da competição ou coadjuvante, ou simplesmente foco, que mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que proporcionam vantagem competitiva num campo da competição ou coadjuvante.

Assim, essa hipótese significa que o foco tem forte influência na competitividade da empresa.

A frase da tese '[...] armas e vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos de competição e coadjuvantes [...]', ou seja, as alinhadas a estes campos, ou as relevantes, implica que as irrelevantes não conferem vantagem competitiva. Para comprovar isto, Contador et al. (2023) criou a variável quantitativa dispersão das armas e vínculos, ou simplesmente dispersão, que mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que não proporcionam vantagem competitiva num campo da competição ou coadjuvante. A dispersão implica na hipótese:

H2. A dispersão de armas e vínculos não influencia a competitividade da empresa.

A frase da tese '[...] apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos [...]' implica que não são todas. Era, portanto, necessário comprovar que as armas e vínculos relevantes explicam melhor a competitividade do que o conjunto de todas as armas e vínculos da competição da empresa. Para comprovar isto, Contador et al. (2023) criou a variável quantitativa intensidade média das armas e vínculos (IMA/V), que é a média aritmética da intensidade de todas as armas e vínculos da competição da empresa. A IMA/V implica na hipótese:

H3. A IMA/V tem menor influência na competitividade da empresa do que o foco de armas e vínculos.

As hipóteses H2 e H3 servem apenas para reforçar a confirmação de H1.

A tese do CAC-Redes será corroborada com segurança se, em um grupo de competidores, forem confirmadas as hipóteses H1, H2 e H3. A corroboração da tese valida o modelo CAC-Redes.

5 Conclusões

O objetivo inicial desse artigo foi cumprido, pois foram apresentadas as hipóteses relacionadas às empresas de streaming.

Ficou comprovado no estudo que para uma empresa de streaming no Brasil ser competitiva, ela precisa focar e desenvolver algumas estratégias de negócios, que visam melhorar seu desempenho competitivo.

Este estudo fornece para pesquisadores e dirigentes empresariais os fundamentos da vantagem competitiva das empresas que operam em rede de negócio e as maneiras de aumentá-la. E contribui para a validação do CAC-Redes.

O estudo se limitou a estudar algumas empresas do mercado de streaming no Brasil devido à dificuldade em se obter dados precisos. A maioria das empresas são globais e não abrem o resultado específico do Brasil. Vários dados secundários foram usados para suprir essa dificuldade.

O modelo CAC-Redes está em constante atualização e pronto para preencher lacunas da literatura sobre vantagem competitiva. Sugerimos como estudo futuro a realização de pesquisa empírica para verificar os fatores determinantes da competitividade das empresas de streaming e explicar por que uma é mais competitiva que outra.

Referências

- ANSOFF, H.I. **Strategies for diversification**. Harvard Business Review, pp.113-124 1957.
- ACQUAVIVA, M. N. **Evolução das campanhas de comunicação na indústria do entretenimento: do cinema de rua às plataformas de streaming**, São Paulo 2019, TCC - ECA USP
- BARNEY, J. B. **The resource-based view of strategy: Origins, implications, and prospects**. Journal of management, 17(1), p.97-211, 1991.
- BARNEY, J. B.; HANSEN M. H. **Trustworthiness as a source of competitive ad-vantage**, Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 15, p.175-190, 1994.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Organizational economics: Understanding there lation ship between organizations and economic analysis**. In: **The SAGE handbook of organization studies**. London: Sage Publication, 2006, p. 111-148.179
- BENTON, R.A. and You, J. (2019), “**Governance monitors or market rebels? Heterogeneity in shareholder activism**”, Strategic Organization, Vol. 17 No. 3, pp. 281-310.
- BESANKO, D. *etal.* **Learning-by-doing, organizational forgetting, and industry dynamics**. Econométrica, v.78, n. 2, p. 453-508, 2010.
- CONTADOR, J.C. **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.
- CONTADOR, J.C., CONTADOR, J.L. AND SATYRO, W.C. (2023), “**CAC-Redes: a new and quali-quantitative model to increase the competitiveness of companies operating in business networks**”, Benchmarking: An International Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2022-0204>.
- COUTINHO, M. **Saiba mais sobre streaming, a tecnologia que se popularizou na web 2.0**. **Techtudo**, maio 2013. Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2013/05/>. Acesso em: 07 maio 2020.
- DE ARAÚJO, F.M. **Influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na vantagem competitiva de empresas que operam rede de farmácias e drogarias do ABC paulista**. 2017.125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Paulista, São Paulo, 2017.
- DYER, J. H.; SINGH, H. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage**. Academy of Management Review, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H. and HESTERLAY, W.S. (2018), “**The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture**”, Strategic Management Journal, Vol. 39 No. 12, pp. 3140-3162.
- FERREIRA, G. A. - **Avaliação de transmissão de fluxo contínuo de vídeo em redes IP sem fio** – dissertação PUC – CAMPINAS - 2008
- FRAGOMENI, M. A. **Influência das competências organizacionais e dos vínculos interorganizacionais na competitividade de empresas que operam numa rede de negócios da indústria 4.0**, 2020

- FURRER, O., THOMAS, H. and GOUSSEVSKAIA, A. (2008), “**The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research**”, International Journal of Management Reviews, Vol. 10 No. 1, pp. 1-23.
- GEDEFAW BIRHANU, A. and WEZEL, F.C. (2020), “**The competitive advantage of affiliation with business groups in the political environment: evidence from the Arab Spring**”, Strategic Organization, Vol. 20 No. 2, pp. 1-23, doi: 10.1177/1476127020952174.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Harvard business review, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.
- HARVEY, J. F., BRESMAN, H., EDMONDSON, A. C., PISANO, G. P. - **A Strategic View of Team Learning in Organizations** 21 Jul 2022 <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0352>
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HITT, M. A.; LI, H.; WORTHINGTON, W. J. **Emerging markets as learning laboratories: Learning behaviors of local firms and foreign entrants in different institutional contexts**. Management and Organization Review, v.1, n.3, p. 353-380, 2005.
- KORHONEN, J. **From material flow analysis to material flow management: strategic sustainability management on a principle level**. J. Clean. Prod. v. 15, n.17, p. 1585-1595, 2007.
- LADEIRA, J. D. M. - **Uma arqueologia do streaming no Brasil: ensaio metodológico**, v. 16 n. 1 (2022)
- MEDLIN, C.J. and ELLEGAARD, C. (2015), “**Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market**”, Industrial Marketing Management, Vol. 51 August, pp. 131-140.
- MITIDIERO, M. C. **Influência dos vínculos interorganizacionais na vantagem competitiva de empresas que operam em rede de escritórios de contabilidade**. 2018. 287 f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Paulista, São Paulo, 2018.
- MYERS, D. – **Streamer success may come with huge expense**, S&P Global, 04/2002
- PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success**. Malden: Blackwell Publishers Inc. 1991.
- PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic management journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 2. ed. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M.E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. Simon and Schuster, 2008.
- RAJAN; FAHY, J. **Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions**. Journal of Marketing. v. 57, 2020
- RAMON L. **Beyond Streaming Wars: Rethinking Competition in Video Services** RMIT UNIVERSITY Ramon.lobato [AT] rmit.edu.au Amanda D. Lotz, 2021
- REWALD, R. - <https://jornal.usp.br/atualidades/crescimento-do-streaming-modifica-o-consumo-de-producoes-audiovisuais/> - 04/2022
- RITALA, P. and ELLONEN, H.-K. (2010), “**Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations**”, **Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness**, Vol. 20 No. 5, pp. 367-383.
- SATO, C.T. **Gestão baseada em relações de confiança**. RAE eletrônica, v. 2, n. 1, 2003.
- SATYRO, W. C.; SACOMANO, J. B.; CONTADOR, J. C.; ALMEIDA, C. M.; GIAN-NETTI, B. F. **Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model**. Journal of cleaner production, 166, p.1295-1304, 2017.

SENGE, P. M. **The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization.** Crown Business.2014.

SHAW, L. **The Early Winners and Losers of the Streaming Wars.** Bloomberg. 26 de Julho de 2020.

WERNERFELT, B. **Aresource - based view of the firm.** Strategic management journal, v.5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZACCARELLI, S. B. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios.** São Paulo: Atlas S/A, 2008.

SITES E PESQUISAS:

ANATEL (03/2023) – relatório de Tv por Assinatura no Brasil
<https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/tv-por-assinatura>

ANATEL (03/2023) - <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos/banda-larga-fixa>

BB MEDIA 2022 - <https://br.financas.yahoo.com/noticias/quantos-servi%C3%A7os-streaming-existem-veja-170000110.html>

CANALTECH – empresas de streaming no Brasil
<https://canaltech.com.br/entretenimento/quantos-servicos-de-streaming-existem-veja-a-lista-completa/> - NOV/2022

EMPRESAS DE STREAMING (nov 2022) – Informações obtidas nos sites próprios de cada empresa como <https://www.amazon.com.br/prime>, www.netflix.com.br, ou no <https://canaltech.com.br/entretenimento/quanto-custa-assinar-todos-os-streamings-no-brasil-186865>

ESHIMA, L - <https://watchbr.com.br/blog/conheca-a-incrivel-historia-do-streaming>

FINDER – 2021 - <https://telaviva.com.br/03/08/2021/65-dos-adultos-brasileiros-tem-pelo-menos-um-servico-de-streaming-aponta-relatorio-finder/>

FINDER 2023 - <https://telaviva.com.br/03/08/2021/65-dos-adultos-brasileiros-tem-pelo-menos-um-servico-de-streaming-aponta-relatorio-finder/>

HIBOU, instituto de pesquisa - “Streaming 2022”, empresa especializada em pesquisa e monitoramento de mercado e consumo, 2022. Informações do site <https://www.infranewstelecom.com.br/sete-em-cada-dez-brasileiros-assinam-plataformas-de-streaming/>

JUSTWATCH – the streaming Guide – relatório sobre a participação das empresas no mercado de streaming no Brasil

TELETIME 2023 - <https://teletime.com.br/03/02/2023/o-crescimento-da-digitalizacao-e-o-streaming/>

VARIETY - <https://variety.com/v/streaming/>