



ESTRATÉGIA E DESEMPENHO DE PLATAFORMAS AUDIOVISUAIS DE STREAMING

 Rodrigo Afonso de Moraes¹  Fábio de Oliveira Paula²  Jorge Ferreira da Silva³

Resumo

Objetivo: Este artigo analisa e classifica as estratégias de 37 plataformas de *streaming*, identificando quais grupos estratégicos mostram melhor desempenho global.

Concepção/metodologia/abordagem: Este estudo se baseia no paradigma estrutura-conduta-desempenho, e utiliza a tipologia de Porter para alcançar seu objetivo. Classificamos as 37 plataformas em seus respectivos grupos estratégicos, com base em oito variáveis estratégicas, utilizando a análise de *cluster K-means*. Em seguida, os desempenhos dos grupos foram comparados utilizando ANOVA, para testar as diferenças de médias de duas variáveis de desempenho.

Originalidade/relevância: A indústria audiovisual está passando por uma mudança radical no consumo, distribuição e produção de conteúdo. A tecnologia de *streaming*, que fornece conteúdo pela Internet sem a necessidade de *download*, aumentou a flexibilidade e provocou uma onda de adoção de várias plataformas de *streaming* audiovisual, desestabilizando outros setores, como o de *home video*. Consequentemente, esse fenômeno abriu uma lacuna nos estudos sobre estratégia e desempenho do setor, que este artigo visa preencher.

Principais resultados: 14% das plataformas estudadas enquadram-se no grupo estratégico de Diferenciação, 30% em Liderança em Custo, 19% em Foco em Diferenciação, 8% em Foco em Custo, e 30% foram consideradas *Stuck-in-the-Middle*. Os grupos estratégicos apresentaram diferenças significativas de desempenho, validando, assim, a aplicação da tipologia de Porter.

Contribuição Teórica: O estudo mostra que estratégias de amplo espectro, como Liderança em Custo e Diferenciação, obtiveram melhor desempenho do que estratégias de foco neste setor. Surpreendentemente, as empresas *Stuck-in-the-Middle* também tiveram bom desempenho, semelhante ao das empresas com estratégias de amplo escopo.

Palavras-chave: *Streaming* audiovisual; Setor audiovisual; Indústria inovadora; Indústria disruptiva; Grupos estratégicos; Estratégias competitivas; Desempenho.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Moraes, R. A., Paula, F. O., & Silva, J. F. da (2023). Estratégia e desempenho de plataformas audiovisuais de streaming. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-42, e22885. <https://doi.org/10.5585/2023.22885>

(ABNT – NBR 6023/2018)

MORAES, R. A.; PAULA, F. de O.; SILVA, J. F. da. Estratégia e desempenho de plataformas audiovisuais de streaming. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-42, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.22885>

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG Escola de Negócios); R. Marquês de Sao Vicente, 225, Gávea; 22451-900; Rio de Janeiro, RJ, Brasil; rodrigoafonsodemoraes@gmail.com

² Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG Escola de Negócios); R. Marquês de Sao Vicente, 225, Gávea; 22451-900; Rio de Janeiro, RJ, Brasil; fabioop@iag.puc-rio.br

³ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG Escola de Negócios); R. Marquês de Sao Vicente, 225, Gávea; 22451-900; Rio de Janeiro, RJ, Brasil; shopshop@iag.puc-rio.br



STRATEGY AND PERFORMANCE OF AUDIOVISUAL STREAMING PLATFORMS

Abstract

Purpose: This work aims to analyze and classify the competitive strategies of 37 streaming platforms and identify which strategic groups perform better globally.

Design/methodology/approach: This study is based on the structure-conduct-performance paradigm and uses Porter's typology to reach its goal. It classified the 37 platforms into their respective strategic groups based on eight strategic variables using k-means cluster analysis. Then, group performances were compared using ANOVA to test the mean differences of two performance variables.

Originality/relevance: The audiovisual industry is experiencing a radical change in content consumption, distribution, and production. Streaming technology, which delivers content over the internet without downloads, increased flexibility and sparked a wave of adoption of audiovisual streaming platforms that destabilized other sectors, such as home video. Consequently, this phenomenon left a gap in studies about the strategy and performance of the industry, which this paper intends to fill.

Main findings: As a result, 14% of the platforms studied were allocated to the Differentiation strategic group, 30% to Cost Leadership, 19% to Differentiation Focus, 8% to Cost Focus, and 30% were considered Stuck-In-The-Middle. We identified that the strategic groups present significant differences in performance, validating the applicability of Porter's typology.

Theoretical contributions: The study found that broad-spectrum strategies such as Cost Leadership and Differentiation promote better performance than focus strategies at this industry stage. Surprisingly, Stuck-In-The-Middle companies also perform well, similar to companies with broad-spectrum strategies.

Keywords: Audiovisual Streaming; Audiovisual Industry; Innovative Industry; Disruptive Industry; Strategic Groups; Competitive Strategies; Performance.

ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO DE LAS PLATAFORMAS DE STREAMING AUDIOVISUAL

Resumen

Propósito: Este trabajo tiene como objetivo analizar y clasificar las estrategias competitivas de 37 plataformas de streaming e identificar qué grupos estratégicos se desempeñan mejor a nivel global.

Diseño/metodología/enfoque: Este estudio se basa en el paradigma estructura-conducta-desempeño y utiliza la tipología de Porter para lograr su objetivo. Clasificó las 37 plataformas en sus respectivos grupos estratégicos en función de ocho variables estratégicas utilizando un análisis de conglomerados de k-medias. Luego, se compararon los desempeños grupales utilizando ANOVA para probar las diferencias medias de dos variables de desempeño.

Originalidad/relevancia: La industria audiovisual está experimentando un cambio radical en el consumo, distribución y producción de contenidos. La tecnología de streaming, que ofrece contenidos a través de Internet sin descargas, aumentó la flexibilidad y provocó una ola de adopción de plataformas de streaming audiovisual que desestabilizó otros sectores, como el del vídeo doméstico. En consecuencia, este fenómeno dejó un vacío en los estudios sobre la estrategia y el desempeño de la industria, que este artículo pretende llenar.

Principales hallazgos: Como resultado, el 14% de las plataformas estudiadas se asignaron al grupo estratégico de Diferenciación, el 30% al Liderazgo en Costos, el 19% al Enfoque en Diferenciación, el 8% al Enfoque en Costos y el 30% se consideraron 'Stuck-in-the-middle'. Identificamos que los grupos estratégicos presentan diferencias significativas en su desempeño, validando la aplicabilidad de la tipología de Porter.

Contribuciones teóricas: El estudio encontró que las estrategias de amplio espectro como el liderazgo en costos y la diferenciación promueven un mejor desempeño que las estrategias de enfoque en esta etapa de la industria. Sorprendentemente, las empresas 'Stuck-in-the-middle' también obtienen buenos resultados, al igual que las empresas con estrategias de amplio espectro.

Palabras clave: Streaming Audiovisual; Industria Audiovisual; Industria Innovadora; Industria disruptiva; Grupos Estratégicos; Estrategias Competitivas; Desempeño.

1 INTRODUÇÃO

O setor audiovisual está sofrendo uma disrupção em seu modelo de negócios, com o advento do *streaming*, que iniciou comercialmente em 1992, por meio da Starlight Networks, com o lançamento de um serviço chamado Starworks (Tobagi & Pang, 1993). Essa disrupção tecnológica tornou-se comercialmente viável com o surgimento das tecnologias digitais da Indústria 4.0 (Anufrienko, 2019). O *streaming* audiovisual está crescendo em um ritmo acelerado, enquanto outros meios de distribuição audiovisual estão perdendo popularidade, como o cinema, o vídeo doméstico e a TV paga (Holzhauer, 2020). Nos últimos anos, muitas empresas audiovisuais, novas e tradicionais, lançaram suas plataformas de distribuição de vídeo pela Internet, movimento que ficou conhecido como a guerra do *streaming* (Shaw, 2020). Em uma conferência realizada nos Estados Unidos, executivos de plataformas americanas mencionaram a existência de mais de 300 plataformas em 2019 (Bloom, 2019).

Observa-se o crescimento recente e acelerado do número de plataformas disponíveis. O consumo de conteúdo audiovisual por esse novo meio de distribuição aumentou exponencialmente com a quarentena provocada pela pandemia da COVID-19 (Marketwatch, 2021). Um estudo da Conviva, plataforma de monitoramento do mercado de *streaming*, mostrou um crescimento de 20% na clientela desses serviços somente em março de 2020 (Fiore, 2020), e um aumento de 63% em 2020, em relação a 2019 (Trevizani, 2020). A Globoplay, plataforma brasileira de *streaming*, teve um crescimento de 145% em sua base de assinantes nos primeiros seis meses de 2020, em comparação ao mesmo período de 2019, impulsionado pela pandemia (Veloso & Tondo, 2020).

A importância crescente da distribuição de *streaming* não se limita aos usuários, às horas consumidas ou às novas plataformas. Atualmente, o conteúdo disponível na Internet também é reconhecido como de boa qualidade. Em 2019, a Netflix foi premiada no festival de Cannes com duas produções (Netflix, 2019), e o número de indicações ao Oscar aumentou (Amer, 2021). Todos esses fatos sustentam as projeções otimistas sobre o crescimento do mercado de *streaming*, que deverá atingir o valor de US\$ 149,34 bilhões em 2026, em comparação com apenas US\$ 38,56 bilhões em 2018, um aumento de 287% (Cision, 2020).

Considerando a grande relevância e as especificidades desse modelo de negócios, muitos estudos têm buscado entender como ele é gerenciado, suas estratégias, e como elas se relacionam com um melhor desempenho (Bender *et al.*, 2021; Daiji & Egert, 2018; Gómez & Quevedo, 2018; Noh, 2021; Zanella *et al.*, 2022; Zhou *et al.*, 2023).

A tecnologia de *streaming* reduziu rapidamente as barreiras de entrada para a distribuição de conteúdo audiovisual, tornando este negócio muito competitivo. Novos entrantes com conteúdo (próprio ou de parceiros), recursos e capacidades tecnológicas para lançar uma plataforma de *streaming* estão conquistando mercados de operadores tradicionais, desarranjando o setor com um modelo de negócios completamente novo. Com isso, a análise estratégica válida para o antigo modelo de negócios provavelmente não se aplicará ao novo. Como um setor emergente baseado em tecnologias da Indústria 4.0, as estratégias de *streaming* audiovisual estão sendo testadas em um processo de *learn-by-doing* (Arrow, 1971), e os participantes tradicionais estão sendo forçados a evoluir e adaptar suas estratégias (Daiji & Egert, 2018). Além disso, como o modelo de negócios é disruptivo e ainda emergente, as estratégias que tiveram sucesso no início podem não funcionar à medida que o cenário evolui (Zhou *et al.*, 2023). Para ilustrar esse argumento, a literatura recente mostra que as estratégias de marketing diferem entre as plataformas de *streaming* e os canais de distribuição tradicionais, com as primeiras enfatizando o marketing digital (Gómez & Quevedo, 2018).

Entretanto, apenas copiar as estratégias de marketing de novos entrantes não é suficiente para recuperar uma posição de sucesso no mercado. Vários estudos investigaram quais estratégias seriam mais eficazes para as empresas tradicionais de conteúdo audiovisual. É preciso entender como os pontos fortes e fracos das empresas estabelecidas se adaptam a determinadas estratégias no atual contexto. De acordo com Zanella *et al.* (2021), com o surgimento das plataformas de *streaming*, os provedores de conteúdo com experiência mais ampla podem crescer em diversos nichos, obtendo melhor desempenho do que aqueles mais focalizados. Bender *et al.* (2021), por sua vez, observam que provedores de conteúdo estabelecidos que costumavam vender conteúdo on-line estão adotando estratégias de diferenciação ou foco em diferenciação para operar no serviço de *streaming* cobrando preços mais altos. Mas não existem apenas estudos sobre as reações dos *players* tradicionais. Novos concorrentes também estão enfrentando dificuldades. No início, a Netflix conseguiu gerar valor e aumentar o número de usuários sem oferecer assinaturas com suporte de anúncios (Zhou *et al.*, 2023). Por outro lado, esta política tem sido agora relacionada à recente redução no número de assinantes, já que outras plataformas adotam uma abordagem distinta (*ibid.*).

Em que pesem os estudos citados, existem poucos artigos sobre estratégia e desempenho de plataformas de *streaming* audiovisual. De acordo com o paradigma contingencial da gestão estratégica (Hambrick, 1983; Venkatraman, 1989), o desempenho resulta do ajuste entre o ambiente, as características da empresa e as estratégias (Carneiro *et al.*, 2011). Portanto, como objetivo principal deste estudo, é essencial mapear as estratégias mais eficazes para que as

empresas que adotam esse modelo de negócios obtenham melhor desempenho. Para atingi-lo, utilizamos como base a teoria do grupo estratégico (Hunt, 1972; Porter, 1980), para identificar as diferentes estratégias globais empregadas pelas empresas de *streaming* audiovisual, usando a estrutura de estratégias genéricas de Porter (Porter, 1980), e entender como tais estratégias afetam seu desempenho. Vários artigos utilizaram essa estrutura para analisar a estratégia e o desempenho de muitas empresas de setores tradicionais (Kotha & Vadlamani, 1995; Köseoglu *et al.*, 2013; Peixoto, Alcantara & Silva, 2021), e algumas baseadas na Internet (Al-Abdallah *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2004).

O estudo validou a teoria do grupo estratégico e a estrutura de estratégias genéricas de Porter para o setor de *streaming* audiovisual, concluindo que as estratégias de amplo espectro, como liderança em custo e diferenciação, levam a um desempenho melhor do que a estratégia de foco no atual estágio do setor. Surpreendentemente, as empresas que se mantiveram *stuck-in-the-middle* tiveram um desempenho tão bom quanto aquelas que adotaram estratégias de amplo espectro. Isso confirma os resultados de Kim *et al.* (2004), para quem as estratégias integradas que combinam elementos de liderança em custo e diferenciação são eficazes para as firmas de comércio eletrônico.

A escassez de estudos sobre grupos estratégicos em empresas de *e-business*, e a ausência, até onde sabemos, de artigos sobre firmas que surgiram com o apoio de tecnologias digitais da Indústria 4.0, constitui outra contribuição deste trabalho. Os resultados também sustentam a validade da teoria dos grupos estratégicos e do modelo de estratégias genéricas de Porter para esses tipos de empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Grupos Estratégicos

Os grupos estratégicos são usados para analisar o comportamento estratégico das empresas em um setor e sua relação com o desempenho. O conceito de grupo estratégico genérico, criado por Hunt (1972), se baseia na ideia de que é possível definir uma tipologia estratégica suficientemente ampla que possa ser aplicada a qualquer organização, de qualquer setor, e em qualquer nível de maturidade (Herbert & Deresky, 1987). As empresas de um mesmo grupo estratégico em um segmento adotam estratégias semelhantes e tendem a obter desempenhos similares (Porter, 1980). Barney e Hoskinsson (1990) desafiaram a teoria dos grupos estratégicos, ao contestar a suposição básica de que eles existem e influenciam decisivamente o desempenho das empresas. Os autores argumentam que a relação entre a

estrutura do setor e o desempenho, com base na Economia da Organização Industrial (Porter, 1980, 1985) é questionável.

Contra este argumento, vários estudos empíricos (Hawawini *et al.*, 2003; McGahan & Porter, 1997; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985) mostraram que o efeito do setor é relevante para o desempenho das empresas. Hawawini *et al.* (2003) mostraram que entre 6,5% e 11,4% da variância do desempenho da empresa é causada pelo efeito do setor. Outra crítica apontou que os métodos para testar as diferenças estratégicas e de desempenho entre os grupos, com base na análise de *clusters*, não eram robustos o bastante (Barney & Hoskisson, 1990); entretanto, esses testes empíricos foram realizados com base em uma teoria sólida sobre barreiras de mobilidade (Caves & Porter, 1977). Segundo esta teoria, as barreiras de mobilidade são construídas pelos participantes de grupos estratégicos, dificultando que novas empresas ou empresas já estabelecidas, de outros grupos estratégicos, adotem estratégias similares; portanto, criando condições homogêneas entre os participantes do grupo que explicam o desempenho semelhante. E, apesar das limitações dos métodos baseados na análise de *clusters* para fazer inferências estatísticas, autores influentes como Ramanujam e Venkatraman (1984) validaram as correntes de pesquisa baseadas em grupos estratégicos, com análises empíricas realizadas com esses métodos.

Vários autores desenvolveram tipologias estratégicas genéricas para classificar empresas de qualquer setor em grupos estratégicos genéricos (Abell, 1980; Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1980; Porter, 1980). A tipologia estratégica mais consagrada e aplicada é provavelmente a de Porter (1980). Vários estudos a utilizaram em setores tão diversos como manufatura (Kotha & Vadlamani, 1995; Nandakumar *et al.*, 2011), educação (Peixoto *et al.*, 2021), empreendimentos baseados na Internet (Al-Abdallah *et al.*, 2021), petroquímica (Moraes & Zilber, 2004), hospitalidade (Köseoglu *et al.*, 2013), serviços empresariais (O'Farrell *et al.*, 1993), setor aéreo (Greckhamer & Gur, 2021), comércio eletrônico (Kim *et al.*, 2004), e setor informal (Mungai & Ogot, 2017).

2.2 A tipologia de Porter

A tipologia de Porter (1980) compreende três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco (foco em custo e foco em diferenciação). De acordo com o autor, empresas que adotam apenas uma dessas estratégias têm um desempenho melhor do que aquelas que buscam uma estratégia híbrida ou que falham em adotar a escolhida, ficando *stuck-in-the-middle*.

A estratégia de liderança em custos é empregada quando a empresa tem seu custo total mais baixo que o de seus concorrentes (Barney, 2014). O custo menor permite um desempenho acima da média, pois funciona como um mecanismo de defesa contra a rivalidade de seus concorrentes, principalmente quanto à guerra de preços. Tais empresas também têm mais margem para negociar com fornecedores e clientes, com fôlego maior para continuar no setor do que seus concorrentes (Carneiro *et al.*, 1997).

A estratégia de diferenciação, por sua vez, pressupõe que a empresa ofereça um produto considerado exclusivo por seus clientes, ou seja, dotado de atributos que os produtos concorrentes dificilmente alcançam. A diferenciação também serve como um mecanismo de defesa para a empresa, mas difere da liderança em custo. A diferenciação estimula a fidelidade e menor sensibilidade ao preço. Ela aumenta o valor percebido da oferta pelos clientes (Barney, 2014), reduzindo seu poder de barganha e protegendo a empresa da rivalidade com seus concorrentes.

Por último, a estratégia de foco se baseia na capacidade da empresa de atender melhor a um cliente-alvo específico do que atender a vários segmentos de mercado ou a todo o mercado. O alvo deve ser estreito o suficiente para que a empresa possa atendê-lo da forma mais eficaz, seja por meio de uma estratégia de baixo custo ou diferenciação (Carneiro *et al.*, 1997).

A tipologia de Porter não está livre de críticas. Muitos entendem que a estratégia de diferenciação, por exemplo, deveria ser classificada de forma mais precisa, uma vez que ela pode ser implantada por uma ampla gama de estratégias competitivas distintas, que exigem estrutura e habilidades específicas. Kim e Lim (1988) argumentam que a estratégia de diferenciação deveria ser subdividida em diferenciação de produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação de marketing (propaganda, nível de serviços). Miller (1992), por sua vez, propôs três tipos de diferenciação: qualidade, imagem e inovação. Já Moon *et al.* (2014) ampliaram o modelo para oito estratégias genéricas, identificando quatro tipos de liderança em custo e diferenciação: ampla, baseada no cliente, baseada no produto e estreita. Greckhamer e Gur (2021) também sugeriram uma expansão, considerando estratégias genéricas puras (liderança em custo ou diferenciação, ampla ou focalizada), estratégias híbridas (liderança em custo e diferenciação, ampla ou focalizada), e estratégias *stuck-in-the-middle*. Concluíram que contingências, ao nível da empresa ou da indústria, podem influenciar a vantagem ou desvantagem competitiva de estratégias puras ou híbridas específicas.

Outra crítica se refere ao conceito de *stuck-in-the-middle*. Existem autores que afirmam que algumas empresas adotam simultaneamente estratégias de liderança em custo e diferenciação com sucesso e ganhos de desempenho (Dess & Davis, 1984; Karnani, 1984;

Miller & Dess, 1993; White, 1986). Um exemplo é a IKEA (Hattangadi, 2018), varejista de móveis que busca a liderança em custos buscando fornecedores de peças de baixo custo e deixando a montagem dos móveis para os clientes, reduzindo os custos de entrega para consumidores e fornecedores. Apesar disso, ela também adota uma estratégia de diferenciação, ao inovar na forma da compra. Suas lojas são edifícios exclusivos projetados para que os clientes circulem por todo o espaço, com salas decoradas com estilo, oferecendo muitas opções e sugestões de decoração. Já Pretorius (2008) observa que empresas em situação de mudança de rota têm vantagens ao adotar estratégias complementares. Kim *et al.* (2004) compararam empresas com operações on-line e físicas com outras que operavam somente *on-line*, e concluíram que as que combinavam elementos de liderança em custo e diferenciação tiveram desempenho superior às demais.

2.3 A indústria de Streaming Audiovisual

O *streaming* de mídia é um setor emergente, que está modificando o entretenimento como o conhecemos. Como processo tecnológico, consiste no fornecimento contínuo de multimídia ao usuário final, seja conteúdo audiovisual, sonoro ou textual (Larson, 2007). Ele traz mais flexibilidade para o usuário (Kaltum *et al.*, 2016), ao permitir acesso ao conteúdo sem fazer *download* de todos os arquivos necessários ao uso. O *Streaming* é uma inovação tecnológica e uma prática cultural que reconfigura o público e o setor (Burroughs, 2015). A Netflix assumiu a posição de líder, começando com o aluguel de vídeos domésticos (DVDs) pelo correio, e, em 2007, foi pioneira no serviço de *streaming*. Em 2010, iniciou seu processo de internacionalização e, em 2012, começou a produzir conteúdo próprio (Au-Yong-Oliveira *et al.*, 2020).

Dado o enorme sucesso alcançado pela popularização da Netflix, os concorrentes, incluindo grandes operadores tradicionais de outros mercados audiovisuais, começaram a migrar para o *streaming*. A Disney lançou recentemente seu serviço Disney+, que alcançou quase 74 milhões de assinantes apenas um ano após sua estreia (Barnes, 2020). Até mesmo grandes empresas de outros setores estão se aventurando no *streaming*, como a varejista Amazon, que oferece o serviço de *streaming* Prime Video, junto com o serviço de entrega gratuita, o Amazon Prime. No Brasil, o exemplo de maior destaque é a Globoplay, plataforma de vídeo sob demanda do tradicional canal Globo de TV aberta. O crescimento acelerado não se limita ao número de plataformas, mas ao mercado como um todo. De acordo com um relatório recente (Grand View Research, 2020), o mercado global de *streaming* valia US\$ 42,6

bilhões em 2019, e projetava um crescimento a uma taxa anual de 20,4%, de 2020 a 2027. Espera-se que as inovações alinhadas com a Indústria 4.0, como *blockchain* e inteligência artificial, que melhoram a qualidade da imagem e as mudanças na produção de conteúdo, estimulem o crescimento.

Vários autores (Christensen *et al.*, 2013; Richardson, 2011) consideram a distribuição audiovisual pela Internet uma inovação disruptiva, que derrubou os operadores tradicionais do modelo de vídeo doméstico, como a Blockbuster, em pouco tempo. Desde o início da Netflix, em 2007, até a falência da Blockbuster, em 2010, foram apenas três anos. A mudança de paradigma foi profunda na distribuição de conteúdo e em sua produção e consumo. Novas formas de consumo, como reprises e maratonas de séries, tornaram-se o padrão (Matrix, 2014). Quanto à produção de conteúdo, as plataformas de *streaming* podem obter dados abundantes sobre seus clientes e seus padrões de comportamento de consumo, possibilitando algoritmos de recomendação baseados em *big data* e técnicas de inteligência artificial, direcionando assim a produção de conteúdo (Carr, 2013). Como exemplo, a Netflix usou informações de seus assinantes para produzir a série *House of Cards* (Hallinan & Striphas, 2016).

Com relação aos modelos de negócios, existem atualmente quatro categorias amplas de monetização do conteúdo exibido: *Advertisement Video On Demand* (AVOD), *Subscription Video On Demand* (SVOD), *Transactional Video On Demand* (TVOD), e *Virtual Multichannel Video Programming Distributor* (vMVPD) (Lopez, 2019). SVOD é a mais popular entre as plataformas existentes, e é adotada por plataformas maiores, como Netflix e Disney+. Nesse modelo, o assinante paga uma assinatura mensal que lhe dá acesso a todo o acervo, sem limitações. TVOD é a que mais se assemelha às locadoras de vídeo tradicionais. O cliente faz uma transação pelo conteúdo, seja compra e venda ou aluguel. Em ambos os modelos, não há *download* de conteúdo. A terceira categoria, AVOD, monetiza o conteúdo por meio de anúncios, sem cobrar do cliente. Por fim, vMVPD é o modelo que se assemelha à TV paga atual, onde o cliente, por meio de uma assinatura mensal, tem acesso a canais lineares pela Internet. A próxima seção descreve as variáveis estratégicas e de desempenho usadas neste estudo, adequadas para o setor de *streaming* audiovisual emergente e com tecnologia de ponta.

2.4 Variáveis Estratégicas (variáveis de clusterização)

As variáveis estratégicas foram escolhidas com base na revisão da literatura e em entrevistas com especialistas do setor, considerando a disponibilidade de informações. As variáveis estratégicas selecionadas (ver Tabela 2) representam informações disponíveis

publicamente sobre as escolhas, os atributos e as características relevantes das empresas de *streaming*. Após a seleção das variáveis, os autores entrevistaram quatro especialistas do mercado audiovisual, dois profissionais e dois acadêmicos, para validá-las.

2.4.1 Preço

O preço é uma variável estratégica em vários estudos sobre grupos estratégicos (Kotha & Vadlamani, 1995; Peixoto *et al.*, 2021), e é uma indicação da estratégia que uma empresa segue. A liderança em preço, por exemplo, é uma estratégia na qual uma empresa tem baixos custos operacionais aliados a preços baixos (Lawton, 1999). Além disso, as empresas que buscam a liderança em custo geralmente competem em preço (Stahl & Grigsby, 1997). Por sua vez, algumas firmas com estratégia de diferenciação cobram preços mais altos para aumentar os lucros, contando com a menor elasticidade de preço da demanda (Sharp & Dawes, 2001), ou como tática para posicionar seus produtos como mais sofisticados (Wood & Pearson, 2006). Para simplificar, o preço é a tarifa básica da assinatura mensal em dólares. Entretanto, muitas plataformas têm várias ofertas, como planos anuais e semestrais, que variam em termos de qualidade de imagem, número de acessos simultâneos, e presença ou ausência de publicidade.

2.4.2 Período de Degustação

A maioria das empresas de *streaming* oferece um período de teste ou degustação na primeira assinatura, quando os clientes podem acessar o conteúdo gratuitamente. Os serviços de *streaming* menores, que não possuem grandes orçamentos de marketing para alcançar novos usuários, e os grandes, que buscam expandir seus serviços internacionalmente para países que não reconhecem totalmente a marca, em geral recorrem ao período de degustação (Kagan, 2020). Alguns *players* relevantes, como Disney+ e Netflix, não mais adotam o período de degustação, aumentando a importância dessa variável na distinção das estratégias das várias plataformas. Medimos essa variável como *dummy*, com o valor 1 (um) se a empresa oferece um período de degustação, e 0 (zero) se ela não oferece.

2.4.3. Geografia

As plataformas de *streaming* variam muito em sua abrangência geográfica de ação. Elas podem ter atuação local, regional ou global. A escolha dessa variável estratégica é amparada

por estudos anteriores (Hitt, Li e Xu, 2016), indicando as escolhas da empresa quanto à expansão geográfica, que também está relacionada a seu posicionamento (Mintzberg, 1987). Medimos essa variável pelo número de países onde cada plataforma fornece seus serviços.

2.4.4 Diversificação de Setor

Vários serviços de *streaming* também concorrem em outros setores. O caso mais emblemático é o da Prime Video, da Amazon, que oferece a seus clientes diversos serviços, inclusive audiovisuais, como *streaming* de música, entrega gratuita de varejo on-line, armazenamento em nuvem e acesso prioritário para baixar lançamentos de livros virtuais. Outras plataformas possuem grandes estúdios ou programadores de TV por assinatura, não se limitando ao *streaming* audiovisual, como a Globoplay, da Globo, que também tem uma estação de TV aberta, canais de TV por assinatura, jornal e estação de rádio. Isto consiste em uma estratégia de diversificação (Hoskisson & Hitt, 1990; Wan & Hoskisson, 2003). Por outro lado, algumas empresas se restringem ao *streaming* audiovisual, oferecendo apenas esse serviço a seus clientes, como a Netflix. Essa decisão estratégica dilui o risco, contribuindo para o sucesso dos serviços de *streaming* (Oladineji & Udosen, 2019). A variável foi medida como *dummy*, com valor 1 (um) se a empresa é diversificada, e 0 (zero) se não é.

2.4.5 Amplitude da Oferta

Esta variável está relacionada ao tipo de conteúdo que a plataforma disponibiliza para o assinante. Ela pode ser de nicho, quando focada em um conteúdo específico, como o Crunchyroll, serviço especializado em *animes*, ou ampla, quando possui todos os tipos de conteúdo no acervo, desde documentários a animações infantis. Essa variável estratégica é essencial para aderir à estrutura de Porter, sendo relevante nas estratégias de foco (Porter, 1985). Ela foi medida como *dummy*, com valor 0 (zero) se o conteúdo da plataforma é de nicho, e 1 (um) se o conteúdo é de amplo escopo.

2.4.6 Marca

Uma variável estratégica essencial é a marca, que está especialmente ligada à diferenciação (Mintzberg, 1988; Porter, 1980), e é muito relevante no caso dos serviços de *streaming* (Santos & Schlesinger, 2021). Ela tem valor 1 (um) se o público em geral reconhece

a marca da plataforma, ou se uma marca tradicional está por trás do serviço, e 0 (zero) em caso contrário. A Disney+ é um caso emblemático de uma marca proeminente. A variável está relacionada ao desempenho da empresa, e é uma *proxy* das despesas de marketing (Hsu, Wang, & Chen, 2013).

2.4.7 Diversificação do Modelo de negócio

O *streaming* tem quatro modelos comerciais amplos: SVOD, TVOD, AVOD e vMVPD, como descrito anteriormente. A escolha do modelo de negócio é crucial para o desempenho de uma empresa (Haggège, Gauthier, & Rüling, 2017; Zott & Amit, 2007), e uma variedade maior de modelos de negócio pode estar relacionada à intenção de atingir uma base de clientes mais extensa, o que é consistente com estratégias de escopo mais amplo. Essa variável estratégica foi medida pelo número de modelos de negócios que a plataforma oferece, entre um (1) e quatro (4).

2.4.8 Base de assinantes

Esta variável mede o número de assinantes no momento da coleta de dados, e representa o número de clientes ativos e pagantes da plataforma. Ela dá uma ideia da estrutura da empresa, pois quanto maior o número de assinantes, mais robustas são as operações, a tecnologia (para suportar o alto número de acessos simultâneos), e o marketing. O número absoluto de assinantes também indica a importância dos efeitos da rede, ou seja, quanto o valor dessa plataforma resulta do número de usuários (Stobierski, 2020). Assim, quanto mais usuários, maior a chance de haver recomendações entre grupos de amigos, o que contribui ainda mais para impulsionar o serviço.

2.5 Variáveis de desempenho

A seleção de variáveis de desempenho é um desafio semelhante ao das variáveis estratégicas, pois muitas daquelas mais comumente adotadas na literatura, em especial as variáveis contábeis/financeiras (Barney, 2014), não são divulgadas publicamente. Como o desempenho é um construto multidimensional, tentamos identificar medidas que representassem dimensões distintas. Venkatramam e Ramanujam (1986) propuseram um modelo de desempenho em camadas, com três domínios: i) desempenho financeiro - a camada interna onde estão as variáveis contábeis/financeiras, ii) desempenho operacional - a segunda

camada, englobando a primeira e outros indicadores de processos e atividades, como qualidade de produtos e serviços e participação de mercado, e iii) eficácia organizacional - englobando as outras duas camadas e acrescentando medidas como a satisfação dos *stakeholders*. Considerando as limitações, propusemos duas variáveis de desempenho que representam as duas primeiras camadas: o crescimento da base de assinantes, como *proxy* do desempenho organizacional, e a receita mensal estimada, como *proxy* do desempenho financeiro. Não conseguimos encontrar dados confiáveis sobre satisfação do cliente ou de outros *stakeholders* para representar a terceira camada. Essas variáveis passaram pelo mesmo processo de validação que as variáveis estratégicas.

2.5.1 Crescimento da base de assinantes

Medir o crescimento é essencial (Mauboussin, 2012; Santos & Brito, 2012), especialmente em um setor emergente (Porter, 1980) como o de *streaming* audiovisual. Tal medida mostra a capacidade de uma empresa de aumentar seu tamanho (Whatten, 1987) e seu sucesso, pois o crescimento aumenta a receita e a capacidade de geração de caixa da empresa. Além disso, traz economias de escala e poder de mercado (Santos & Brito, 2012), que são fontes de vantagem competitiva (Barney, 2014). Portanto, optamos por representar o desempenho operacional pela variável ‘crescimento da base de assinantes’, que é o número total de assinaturas que o serviço acumulava no momento da pesquisa, dividido pelo tempo, em anos, desde o lançamento da plataforma.

2.4.2 Receita mensal estimada

A receita da empresa é apresentada como uma medida de desempenho em muitos artigos que abordaram grupos estratégicos (Al-Abdallah *et al.*, 2021; Carneiro *et al.*, 2011). Aqui, escolhemos a receita mensal estimada como o preço da assinatura básica multiplicada pela base de assinantes. A receita mensal real não foi usada porque só é divulgada por empresas de capital aberto, como a Netflix e a Disney+, que eram minoria em nossa amostra.

3 MÉTODO

3.1 Amostra e Coleta de Dados

O universo da pesquisa foi o mercado global de *streaming* audiovisual, com suas empresas operando global e localmente. Para estimar esse universo, baseamo-nos no trabalho de Cook (2021), que listou mais de 200 empresas de *streaming* audiovisual existentes em 2021, embora a lista não seja exaustiva.

A partir desse universo, excluímos as empresas que operam somente em AVOD e TVOD. Portanto, a amostra consistiu apenas de empresas que trabalham com modelos SVOD e vMVPD, embora algumas tenham AVOD e TVOD disponíveis para seus clientes, em paralelo. Fizemos essa escolha porque as medidas de desempenho referem-se à base de assinantes (crescimento e receitas estimadas foram calculadas como a base de assinantes multiplicada pelo preço). As plataformas AVOD e TVOD não dependem de modelos de assinatura, e suas receitas provêm principalmente de publicidade e aluguel/aquisição de conteúdo. Portanto, as medidas de desempenho baseadas em assinatura não se aplicam a elas.

A amostra final foi não-probabilística e incluiu 37 empresas, cujos nomes, país de origem, data de lançamento e número de assinantes no momento da coleta de dados estão na Tabela 1. Essa lista contém empresas relevantes no mercado, cujos dados estavam disponíveis, seja em balanços, publicações especializadas ou *sites* de inteligência de mercado. Os dados deste estudo, assim como o número de assinantes, foram coletados em revistas especializadas em audiovisual, demonstrações financeiras e renomados provedores de pesquisa de mercado, que estimam as variáveis de desempenho escolhidas. Os dados sobre preço, período de degustação e número de países onde o serviço está disponível foram coletados diretamente dos *sites* das empresas. O Anexo I apresenta os *links* para as fontes de dados. A lista de variáveis estratégicas (variáveis declusterização) e de variáveis de desempenho está na Tabela 2.

Tabela 1

Lista de Plataformas e informações básicas

Nome da Plataforma	País	Base de assinantes	Data de lançamento	Data da coleta dos dados
Acorn TV	EUA	1,000,000	2011-07-01	2020-02-27
Alt Balaji	Índia	1,700,000	2017-04-16	2020-04-27
Apple TV+	EUA	33,600,000	2019-11-01	2020-01-24
BET+	EUA	1,000,000	2019-09-19	2020-08-15
Blim	México	7,000,000	2016-02-22	2020-02-19
BritBox	Inglaterra	1,500,000	2017-03-07	2020-03-04
Catchplay	Taiwan	1,000,000	2017-01-01	2020-09-30
CBS All Access	EUA	4,000,000	2014-10-28	2020-02-28
Crunchyroll	EUA	3,000,000	2006-05-14	2020-11-18
Curiosity Stream	EUA	13,000,000	2015-03-18	2020-01-22
DAZN	Inglaterra	8,000,000	2016-08-01	2020-01-06
Disney+	EUA	73,700,000	2019-11-12	2020-11-12
Eros Now	Índia	29,300,000	2012-01-01	2019-11-25
ESPN+	EUA	10,300,000	2018-04-12	2020-06-27
Globoplay	Brasil	2,500,000	2015-12-01	2020-11-18
HBO Now	EUA	8,000,000	2015-04-07	2019-02-01
HBO Max	EUA	4,100,000	2020-05-27	2020-07-23
Hoichoi	Índia	13,000,000	2017-09-20	2020-09-21
Hotstar	Índia	8,000,000	2015-05-01	2020-05-01
Hulu (Live TV + SVOD)	EUA	4,100,000	2017-05-03	2020-11-12
Hulu (SVOD Only)	EUA	32,500,000	2010-11-17	2020-11-12
iFlix	Malásia	17,000,000	2017-11-01	2020-03-10
iQiyi	China	100,000,000	2010-04-22	2019-12-01
Looke	Brasil	180,000	2015-04-28	2018-02-16
Mediaset Infinity	Itália	400,000	2013-12-01	2019-05-01
Monomax	Tailândia	380,000	2016-02-01	2020-07-01
Mubi	EUA	9,000,000	2007-02-14	2019-11-03
Netflix	EUA	203,663,000	2011-09-18	2020-12-31
Now TV	Inglaterra	1,600,000	2012-07-17	2020-05-01
Philo	Inglaterra	750,000	2017-11-14	2020-11-18
Prime Video	Inglaterra	150,000,000	2006-09-07	2020-10-14
Starz Play	EUA	8,600,000	2016-04-05	2020-04-20
Tencent Video	China	112,000,000	2011-04-01	2020-06-26
Videoland	Países Baixos	750,000	2010-01-01	2020-11-18
Youtube Premium	EUA	20,000,000	2015-10-21	2020-02-04
Zee 5	Índia	56,300,000	2018-02-14	2019-12-01
Youtube TV	EUA	3,000,000	2017-02-28	2020-10-30

Tabela 2

Variáveis estratégicas (de clusterização) e de desempenho

Variáveis	Proxies
<i>Variáveis estratégicas (de clusterização)</i>	
Preço	Preço do plano básico em dólares, na data da coleta de dados
Amplitude da oferta	0 (zero) se o conteúdo da plataforma é de nicho; 1 (um) se tem escopo amplo
Diversificação de setor	1(um) se a plataforma é associada a outros setores; 0(zero) se não
Diversificação do modelo de negócio	Número de modelos de negócio que a plataforma utiliza, de 1(um) a 4(quatro) (podem ser SVOD, TVOD, AVOD e vMVPD)
Marca	1(um) se a plataforma possui marca reconhecida (Disney+, por exemplo); 0(zero) se não
Geografia	Número de países onde a plataforma oferece serviços
Período de degustação	1(um) se a plataforma oferece período de teste ou degustação; 0 (zero) se não
Base de assinantes (ln)	ln do número de assinantes
<i>Variáveis de Desempenho</i>	
Receita mensal estimada	Base de assinantes multiplicada pelo preço
Crescimento da base de assinantes (ln)	Base de assinantes dividida por idade da plataforma em anos (para estimar o crescimento anual da plataforma em número de assinantes)

3.2 Análise estatística

O objetivo principal deste artigo foi identificar as diferentes estratégias globais adotadas pelas empresas de *streaming* audiovisual, utilizando o modelo de estratégias genéricas de Porter (1980) em um dos quatro grupos estratégicos (liderança em custo, diferenciação, foco em custo e foco em diferenciação) ou a estratégia residual *stuck-in-the-middle*. Essa estrutura foi escolhida entre várias outras (Abell, 1980; Greckhamer & Gur, 2021; Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1980; Moon *et al.*, 2014), por estar estabelecida na literatura e ser usada na maioria dos artigos empíricos sobre grupos estratégicos (Al-Abdallah *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2004; Kotha & Vadlamani, 1995; Köseoglu *et al.*, 2013; Peixoto *et al.*, 2021), e por sua parcimônia. Para fazer essa classificação, baseamo-nos na análise de *cluster K-Means* (Hair *et al.*, 2003), método empregado em vários artigos anteriores com o mesmo objetivo, e validado por autores influentes, como Ramanujam e Venkatraman (1984). A diferença estatística entre os grupos foi avaliada por MANOVA (Hair *et al.*, 2003). As variáveis de desempenho foram comparadas

entre os grupos usando ANOVA, para identificar aqueles com melhor e pior desempenho (Hair *et al.*, 2003). Todas as etapas da análise estão detalhadas abaixo:

- 1) Seleção das variáveis estratégicas (de clusterização) e de desempenho — esta etapa foi feita por meio da revisão de literatura, como descrito na seção anterior;
- 2) Redução do espaço estratégico – esta etapa envolveu a realização de análise fatorial exploratória (AFE) pela análise de componentes principais (Hair *et al.*, 2003), das oito variáveis estratégicas (normalizadas pela transformação Z), para reduzir o número total de variáveis sem perder o poder de explicação. O número de fatores foi identificado mediante a checagem de quantos apresentavam autovalor (*eigenvalue*) acima de 1. Após rotação Varimax, os fatores foram calculados pela média das escalas das variáveis com peso maior ou igual a 0,7. As variáveis excluídas do modelo foram usadas na análise como variáveis estratégicas formadas somente por elas.
- 3) Classificação e agrupamento das empresas em grupos estratégicos, de acordo com a tipologia de Porter (4 grupos estratégicos mais o grupo residual *stuck-in-the-middle*); nesta etapa, foi feita uma análise de *cluster K-means*. Esta técnica forma os grupos com base na distância euclidiana entre cada caso na amostra e os centroides que são teoricamente consistentes com os grupos (Hair *et al.*, 2003). Para isso, construímos uma matriz teórica dos centroides dos grupos (ver Tabela 5,) seguindo a lógica pela qual um fator que deve prevalecer em uma estratégia específica deveria pontuar no quartil superior (Q3, na porção 25% mais alta dos casos) daquele grupo. Aquele fator inconsistente com a estratégia deveria pontuar no quartil mais baixo (Q1, na porção 25% mais baixa dos casos). E se o fator for indiferente à estratégia, ele deveria estar na mediana (Q2).
- 4) Após identificar os grupos, os verdadeiros centroides, formados pelos casos reais classificados em cada grupo, foram testados pela MANOVA (Hair *et al.*, 2003), para checar se os grupos eram estatisticamente distintos. Além disso, o teste de Wilcoxon não-paramétrico comparou os centroides teóricos e reais de cada grupo para verificar se eram estatisticamente iguais.
- 5) Comparação do desempenho dos grupos – por último, verificamos se existiam diferenças significativas entre as médias de desempenho de cada grupo obtido por meio da análise de *cluster*. A análise de variância (ANOVA) verificou se as duas variáveis de

desempenho eram estatisticamente distintas, ao menos para um dos cinco grupos (Hair *et al.*, 2003). Se fossem, a análise *ad-hoc* de Tamahane checaria as diferenças de desempenho entre os grupos, dois a dois.

4 RESULTADOS

A Tabela 3 mostra as estatística descritiva da amostra. A idade em meses das plataformas varia de um (HBO Max) a 174 (Crunchyroll), com média de 64 meses. Para as variáveis estratégicas, o preço varia de US\$ 1,70 (Alt Balaji) a US\$ 64,99 (Youtube TV), com média de US\$ 11,00. O período de degustação vai de zero ou nenhum teste (quatro empresas não oferecem, representando 10,8% da amostra) a 60 dias (iQiyi), e a média é de duas semanas. Com relação à geografia, o número de países varia de um (treze empresas, ou 35,2% da amostra) a 200, com média em torno de 55 países onde a empresa opera. Na variável diversificação de setor, 78% das empresas pertencem a grupos com outros negócios, enquanto 22% não fazem parte de um grupo diversificado. Com relação à amplitude da oferta, 84% têm uma oferta ampla, enquanto 16% das empresas oferecem conteúdo de nicho. Quanto à diversificação de modelos, o intervalo vai de um a três modelos de negócio por empresa (22 ou 59,5% têm apenas um modelo de negócio), com média de 1,49. Com relação à marca, 68% das empresas têm uma marca importante/famosa por trás, enquanto 32% não têm. Por fim, a base de assinantes varia de menos de 180 mil (Looke) a mais de 203 milhões (Netflix), com média de cerca de 25,5 milhões de assinantes. Analisando as variáveis de desempenho, o crescimento da base de assinantes varia de cerca de 5,4 mil (Looke) a mais de 16 milhões (Apple TV+), com média de um milhão de assinantes por mês. Por sua vez, a receita mensal estimada varia de cerca de US\$ 597 mil (Looke) a US\$ 1,83 bilhão (Netflix), com média de US\$ 47,3 milhões.

Tabela 3

Resultados da estatística descritiva

Variáveis	Média.	DP.	Mín.	Máx.
Idade (em meses)	64	45	1	174
<i>Variáveis estratégicas (de clusterização)</i>				
Preço	10,98	13,22	1,66	64,99
Amplitude da oferta	0,84	0,37	0	1
Diversificação de setor	0,78	0,42	0	1
Diversificação do modelo de negócios	1,47	0,65	1	3
Marca	0,68	0,48	0	1
Geografia	54,62	78,37	1	200
Período de degustação	14,08	13,08	0	60
Base de assinantes (mil)	25.511	45.857	180	203.663
<i>Variáveis de desempenho</i>				
Receita mensal estimada (\$ mil)	183.896	366.297	571	1.830.930
Crescimento da base de assinantes (mil)	1.036	2.941	5.4	16.192

A etapa seguinte da análise foi a redução do espaço estratégico, submetendo as oito variáveis estratégicas com transformada Z a uma AFE por meio da análise de componentes principais. O KMO de 0,729 ficou acima de 0,5, como esperado, e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, justificando o uso da técnica (Hair *et al.*, 2013). A análise do autovalor (*eigenvalue* > 1) mostrou que apenas um fator representou 48,9% da variância das variáveis. Ele era composto por quatro variáveis: diversificação setorial, amplitude da oferta, marca e geografia com sinal invertido (ver Tabela 4). As outras quatro variáveis formaram, cada uma, um fator adicional. Os fatores foram denominados: i) Modelo diversificado (variável diversificação do modelo de negócios); ii) Mercado de massa (variável base de assinantes); iii) Oferta de degustação (variável período de degustação); iv) Preço baixo (variável preço); e v) Diversificação segmentada (variáveis diversificação de setor, amplitude da oferta, marca e geografia negativa).

Tabela 4

Resultados da AFE

Variáveis	Componente
Amplitude da oferta	0,778
Diversificação de setor	0,819
Marca	0,699
Geografia	-0,740

Após a AFE, os fatores resultantes foram agrupados em grupos estratégicos, com base na estrutura de estratégias genéricas de Porter (1980). Realizamos uma análise de *cluster K-Means* para agrupar as empresas em cinco grupos estratégicos, de acordo com a estrutura: liderança em custo, diferenciação, foco em custo, foco em diferenciação e *stuck-in-the-middle*. Para isso, construímos a matriz teórica dos centroides dos grupos, usando os fatores como dimensões (ver Tabela 5). A seguir, explicamos as escolhas dos centroides por fator:

O Fator 1, Modelo Diversificado, é Q1 para as estratégias de Diferenciação, Foco em Diferenciação e Foco em Custo na matriz teórica. Essas estratégias não são compatíveis com diferentes modelos de negócios simultâneos. Em termos de diversificação e foco, a plataforma concentra seus esforços principalmente em um único modelo. Por outro lado, as empresas que adotam a estratégia de Liderança em Custo estão dispostas a usar mais de um modelo para reduzir a mensalidade, como é o caso daquelas que, além de SVOD, também incluem AVOD para reduzir o valor da assinatura. Portanto, o fator é Q3 para essa estratégia.

O fator 2, Mercado de Massa, é Q1 para ambas as estratégias de foco. As plataformas que adotam essas estratégias esperam ter menos assinantes justamente porque se concentram em um segmento de mercado específico. Por outro lado, a estratégia de Liderança em Custo é Q3, pois as plataformas que a adotam buscam crescer e conseguir o maior número possível de assinantes. Finalmente, para a Estratégia de Diferenciação, o tamanho da base de assinantes é considerado irrelevante e, portanto, é Q2.

O fator 3, Oferta de Degustação, é Q3 para as estratégias Liderança em Custo e Foco em Custo, pois as plataformas classificadas nesses grupos oferecem um período mais longo de consumo de conteúdo gratuito. Quanto às estratégias Foco em Diferenciação e Diferenciação, o período de degustação é considerado irrelevante, sendo esse fator Q2.

O fator 4, Preço Baixo, é Q1 para as estratégias de Diferenciação e Foco em Diferenciação, e Q3 para as estratégias de Liderança em Custo e Foco em Custo.

Por fim, o Fator 5, Diversificação Segmentada, é Q1 para as estratégias de Diferenciação e Foco. Quanto mais você se preocupa em especializar seu serviço ou enfatizar um determinado segmento de mercado, menor será o interesse em diversificar o setor de atuação da empresa. Por outro lado, a importância de ter uma marca sólida para obter a escala necessária para alcançar a Liderança em Custo justifica Q2 para essa estratégia. A presença da variável geográfica nesse fator também reforça o primeiro quartil para as variáveis de Foco, pois, ao expandir a área de atividade, abre-se mão da segmentação do mercado local ou regional. Consistente com a teoria, o grupo *Stuck-in-the-middle* é Q2 para todos os fatores.

Tabela 5

Matriz dos centroides teóricos

	F1	F2	F3	F4	F5
Diferenciação	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1
Liderança em Custo	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2
Foco em diferenciação	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1
Foco em Custo	Q1	Q1	Q3	Q3	Q1
<i>Stuck-in-the-middle</i>	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2

De acordo com a análise de *cluster K-means*, os valores iniciais (baseados na matriz teórica) e finais (baseados na média do fator para os casos classificados em cada *cluster*) são apresentados na Tabela 6. MANOVA, que compara os centroides finais dos cinco *clusters*, indica que eles são estatisticamente distintos, com $p < 0,05$ (Hair *et al.*, 2013). O teste não paramétrico de Wilcoxon confirmou que todos os centroides finais são estatisticamente semelhantes aos centroides iniciais, com $p < 0,05$. A Figura 1 mostra a classificação das plataformas em cada *cluster*.

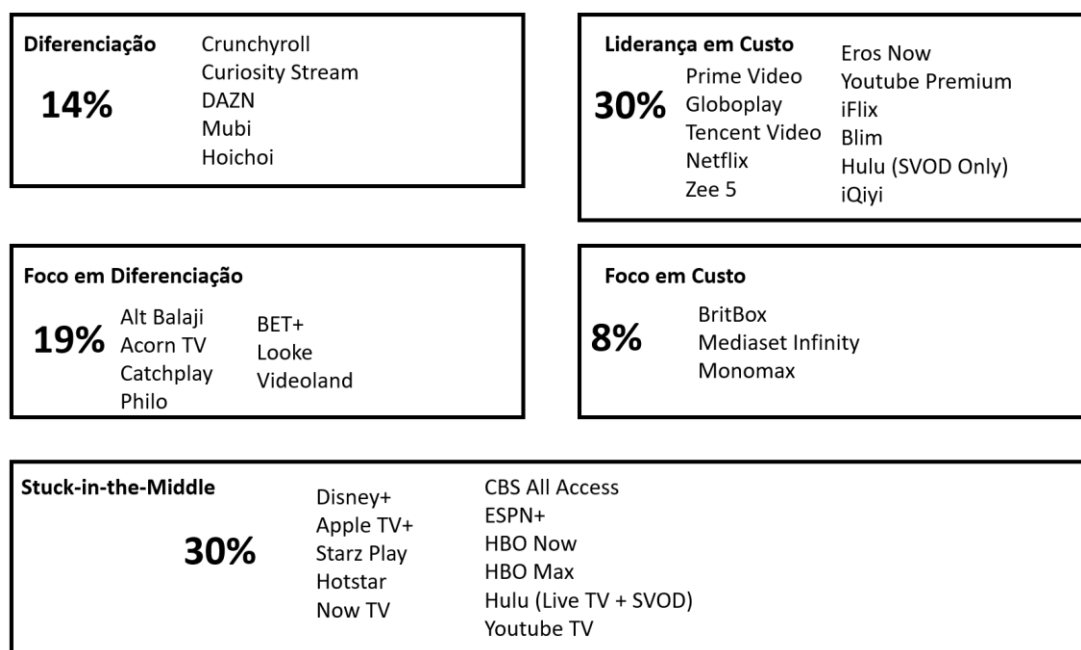
Tabela 6

Matrizes Inicial e Final dos Centroides (análise de cluster K-means)

	Matriz Inicial dos Centroides					Matriz Final dos Centroides				
	F1	F2	F3	F4	F5	F1	F2	F3	F4	F5
Diferenciação	-0,75	0,13	-0,54	-0,45	-0,40	-0,13	0,15	-0,08	-0,32	-1,53
Liderança em Custo	0,79	0,75	1,22	-0,07	0,36	0,93	0,95	0,70	-0,37	0,17
Foco em Diferenciação	-0,75	-0,78	-0,54	-0,45	-0,40	-0,31	-1,18	-0,69	-0,22	-0,17
Foco em Custo	-0,75	-0,78	1,22	-0,07	-0,40	-0,75	-1,31	1,22	-0,23	0,58
<i>Stuck-in-the-middle</i>	-0,75	0,13	-0,54	-0,30	0,36	-0,47	0,09	-0,56	0,72	0,48

Figura 1

Distribuição dos casos nos grupos estratégicos (Diferenciação, Liderança em Custo, Foco em Diferenciação, Foco em Custo, Stuck-in-the-middle)

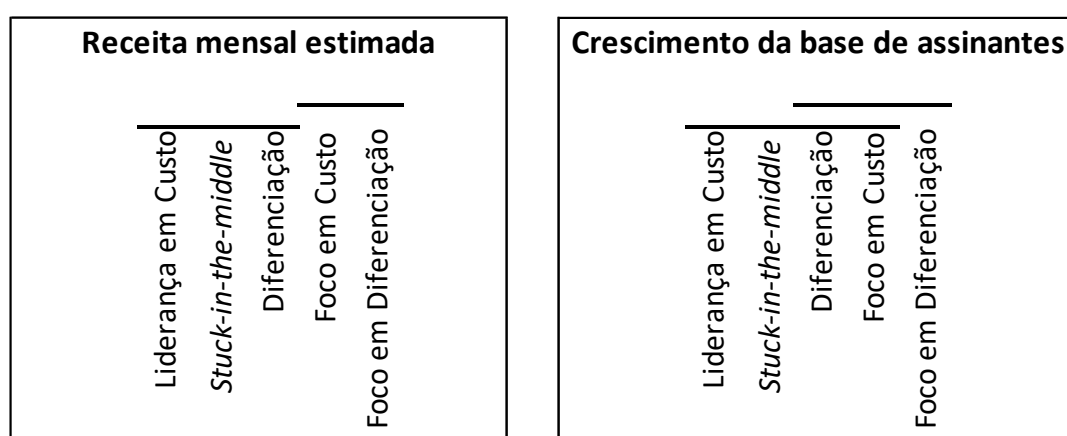


A última etapa da análise foi a comparação do desempenho dos grupos (considerando as variáveis ‘receita mensal estimada’ e ‘crescimento da base de assinantes’), para entender se havia diferenças significativas entre as médias de desempenho de cada grupo estratégico, usando ANOVA. A significância do teste para ambas as variáveis foi 0,000 (menor que $p < 0,05$), indicando a rejeição da hipótese nula, que afirma que as médias das variáveis são iguais para todos os grupos. Em outras palavras, pelo menos um grupo apresentou uma média diferente

para ambas as variáveis de desempenho. Em seguida, realizamos a análise *ad-hoc* de Tamahane para classificar os desempenhos dos grupos e entender quais estratégias eram as mais adequadas. A Figura 2 mostra as médias dos grupos decrescendo da esquerda para a direita, com as barras acima dos nomes dos grupos indicando que eles têm médias não significativamente diferentes para aquela variável com $p < 0,05$.

Figura 2

Comparação entre os desempenhos dos grupos estratégicos (Receita mensal estimada; Crescimento da base de assinantes)



5 DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam a aplicação da teoria dos grupos estratégicos e da tipologia de Porter ao setor de *streaming* audiovisual, consistente com a base teórica (Caves & Porter, 1977; Hunt, 1972; Porter, 1980) e com artigos empíricos que aplicaram a teoria em diferentes setores. A primeira parte dos resultados mostrou que a tipologia de Porter se aplica ao caso deste artigo, pois a análise de *cluster* e MANOVA conseguiram distribuir as empresas nos quatro grupos estratégicos (liderança em custo, diferenciação, foco em custo e foco em diferenciação) e no grupo *stuck-in-the-middle* (Porter, 1980). ANOVA identificou diferenças de desempenho entre os grupos. Esses resultados são consistentes com estudos anteriores em diferentes setores, como manufatura (Nandakumar *et al.*, 2011), educação (Peixoto *et al.*, 2021), empreendimentos baseados na Internet (Al-Abdallah *et al.*, 2021), petroquímica (Moraes & Zilber, 2004), hospitalidade (Köseoglu *et al.*, 2013), serviços empresariais (O'Farrell, Moffat, & Hitchens, 1993), setor aéreo (Greckhamer & Gur, 2021), comércio eletrônico (Kim *et al.*, 2004) e setor informal (Mungai & Ogot, 2017).

A análise da alocação das empresas estudadas nos grupos apresentou resultados consistentes. O grupo Diferenciação teve um bom ajuste com as características de suas empresas, se analisarmos cada uma de suas características. Crunchyroll (especializada em desenhos animados), Curiosity Stream (que tem apenas documentários em seu acervo), DAZN (apenas conteúdo esportivo), Mubi (com conteúdo independente selecionado) e Hoichoi (com conteúdo bengali) têm características que diferenciam seus serviços. Como operam principalmente em nível global ou em regiões altamente populosas, e seu conteúdo, embora diferenciado, atende à demanda de vários segmentos de clientes, justifica-se que façam parte deste grupo e não do Foco em Diferenciação.

Quanto ao grupo de Liderança em Custos, a alocação das empresas também faz sentido. Por exemplo, plataformas como Netflix (com preço relativamente baixo da assinatura básica e a busca por economias de escala globais), Amazon Prime Video (conhecida por seu preço baixo), Globoplay (que tem o modelo AVOD, além dos modelos SVOD e vMVPD), iFlix (que busca escala com preços baixos, além de usar AVOD em combinação com assinatura) e Hulu (que reduz o custo da oferta SVOD com publicidade), se encaixam bem neste grupo.

A formação dos grupos de foco também foi consistente. No grupo de Foco em Diferenciação, estão presentes empresas como Acorn TV (especializada em conteúdo da Grã-Bretanha), Videoland (disponível somente em holandês), e Catchplay (com conteúdo tailandês em sua coleção). Essas empresas têm sido oferecidas apenas para segmentos limitados (especificamente relacionados ao idioma falado), sem perder sua busca por diferenciação. Por outro lado, Mediaset Infinity (caracterizada por seu conteúdo em italiano), BritBox (com conteúdo em inglês), e Monomax (com conteúdo tailandês), além de focalizarem segmentos específicos, buscam preços baixos, posicionando-se logicamente no grupo de Foco em Custo.

Por último, o grupo *Stuck-in-the-middle* compreende a maior parte das plataformas do estudo (30%), principalmente devido ao baixo nível de maturidade do setor. Como ele é novo e ainda emergente, não está claro qual estratégia vencerá a corrida competitiva. Portanto, a maioria das empresas adota estratégias híbridas, com elementos de liderança em custo e diferenciação, simultaneamente. Se analisarmos as empresas individualmente, percebemos consistência nos resultados. A Apple TV+, por exemplo, apesar de oferecer um ano de assinatura grátis para os compradores de *hardware* da Apple, o que a aproxima da estratégia de Liderança em Custo, tem produções próprias de alta qualidade, o que é uma característica da estratégia de Diferenciação. Da mesma forma, a Disney+ oferece grandes quantidades de conteúdo infantil do universo Disney, o que é uma característica do grupo de Foco em Diferenciação (foco no segmento infantil), e inclui a National Geographic em sua coleção de

documentários, vistos por um público mais adulto, ou conteúdo dos universos Star Wars e Marvel, direcionados a uma audiência mais ampla.

Com relação ao desempenho, as estratégias de escopo amplo (Liderança em Custo e Diferenciação) e o grupo *Stuck-in-the-middle* foram superiores em comparação aos grupos de foco. Possivelmente, isto se deve ao baixo nível de maturidade do setor. Plataformas tecnológicas como *streaming* se beneficiam muito da escala, pois o custo de manter mais um cliente é praticamente zero (considerando os investimentos necessários para garantir a segurança e o desempenho para milhares ou milhões de usuários, simultaneamente). Portanto, a vantagem competitiva das estratégias de amplo espectro é clara e consistente com estudos anteriores, como os de Al-Abdallah *et al.* (2021), Köseoglu *et al.* (2013), Nandakumar *et al.* (2011) e O'Farrell *et al.* (1993). Também é possível explicar os bons resultados do grupo *Stuck-in-the-middle*. Alguns autores que criticam a tipologia de Porter consideram a combinação de elementos da Liderança em Custos e da Diferenciação como uma estratégia eficaz (Hill, 1988; Kim, 2005; Pelham, 1999), e não uma estratégia residual de acordo com o conceito de *Stuck-in-the-middle* (Porter, 1980).

A chamada estratégia híbrida (Kim *et al.*, 2004; Köseoglu *et al.*, 2013; Moraes & Zilber, 2004) também apresentou resultados promissores em *e-businesses* (Kim *et al.*, 2004), que são os mais semelhantes às empresas do setor abordado neste artigo, encontrados na revisão de literatura. As empresas que adotaram elementos estratégicos, tanto de liderança em custo quanto de diferenciação, podem ter se beneficiado, dada a história recente do setor e o amplo crescimento das opções de plataforma. Elas mantêm ambas as opções estratégicas abertas para aumentar o crescimento, enquanto testam qual estratégia será mais eficaz quando o mercado amadurecer. Essa conclusão é válida quando as variáveis de desempenho escolhidas são a receita mensal estimada e o crescimento da base de assinantes, com base em seu número. Elas não enfatizam as estratégias de foco, que, por definição, visam um segmento de mercado menor. Assim, a tendência é ter menos clientes e receitas menores, mas pode resultar em boas margens. Isso não significa que sejam estratégias piores, se observarmos outras métricas de desempenho, como lucratividade ou retenção de clientes.

6 CONCLUSÕES

Dado o rápido crescimento e a popularização das plataformas de *streaming* audiovisual observados nos últimos dez anos, esta pesquisa propôs analisar este mercado à luz da tipologia de Porter (1980), com o objetivo de mapear as estratégias mais eficazes para que as empresas

que adotam esse modelo de negócio alcancem melhor desempenho. Esse objetivo foi atingido com a identificação do grupo estratégico de cada empresa, por meio da análise de *cluster* e MANOVA, de acordo com as variáveis estratégicas adequadas ao setor. Também usamos ANOVA para apontar os grupos que apresentam melhor desempenho, identificando diferenças nas variáveis ‘receita mensal estimada’ e ‘crescimento da base de assinantes’. Foi possível verificar que a tipologia de Porter se aplica a este setor, e que a adoção de uma estratégia de amplo espectro (liderança em custo ou diferenciação) ou uma estratégia híbrida (representada pelo grupo *stuck-in-the-middle*) é mais vantajoso do que a escolha de estratégias de foco. Esses resultados contribuem para a literatura, validando a teoria do grupo estratégico e o modelo de estratégias genéricas de Porter para o setor de *streaming* audiovisual. Ao fazer isso, amplia o conjunto de setores aos quais essa teoria se aplica, incluindo um novo setor, que surgiu com o suporte de tecnologias digitais da Indústria 4.0. O estudo também contribui para a prática, ajudando os gerentes a escolher as estratégias mais eficazes para um setor considerado ainda emergente.

Este artigo tem algumas limitações. Primeiro, as variáveis estratégicas e de desempenho não são perfeitas, e a escolha foi baseada em sua disponibilidade. Uma sugestão para resolver esse problema é criar um instrumento para coletar informações diretamente nas empresas por meio de um levantamento (*survey*). Outra limitação é a não existência de uma lista de todas as plataformas, e a amostra que nós utilizamos não foi uma amostra probabilística. Por último, o método apresenta as correlações entre estratégias e desempenho, mas não testa sua causalidade. São necessárias pesquisas mais profundas de casos específicos (estudos de caso) para investigar melhor as causas desses fenômenos. Outras sugestões para estudos futuros incluem aumentar a amostra e a coleta de dados sobre outras variáveis estratégicas, como dispositivos disponíveis, qualidade da imagem, qualidade do serviço e outras variáveis de desempenho, como ROI, LTV e *Churn*. Também seria interessante testar outras abordagens estratégicas, como as de Mintzberg (1988) e Miles e Snow (1978), e aplicar o método em outros setores de *streaming*, como áudio, fotográfico e textual.

7 DECLARAÇÃO DE INTERESSE

Os autores declaram não ter nenhum interesse financeiro concorrente, ou relações pessoais que possam ter influenciado o trabalho relatado neste artigo.

8 SOBRE A DISPONIBILIDADE DOS DADOS

Favor contatar os autores para obter acesso aos dados utilizados no artigo.

9 AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi apoiado pela FAPERJ (Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro, Brasil) [Números de Concessão E-26/210.277/2019(248665), E-26/201.409/2021(260810)].

REFERÊNCIAS

Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Hoboken, NJ: Prentice Hall.

Al-Abdallah, G. M., Fraser, K. E., & Albarq, A. N. (2021). Internet-based entrepreneurial ventures: an empirical investigation of startup business strategies on firm performance from the MENA region. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 29-41.

Amer, A. (2021). Netflix dominates Oscar nominations. Yahoo Finance. 16 de Março. Acessado em: <https://finance.yahoo.com/news/netflix-dominates-oscar-nominations-093059038.html>.

Anufrienko, A. (2019). Appliances of smart TV as an IoT device for Industry 4.0. Em 2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 2, pp. 1-4). IEEE.

Arrow, K. J. (1971). The economic implications of learning by doing. Em *Readings in the Theory of Growth* (pp. 131–149). London: Palgrave Macmillan.

Au-Yong-Oliveira, M., Marinheiro, M., & Tavares, J. A. C. (2020, April). The Power of Digitalization: The Netflix Story. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 590-599). Springer, Cham.

- Barnes, B. (2020). Disney+ Passes 73 Million Subscribers as Streaming Takes Center Stage. The New York Times. Acessado em: <https://www.nytimes.com/2020/11/12/business/media/disney-plus-73-million-subscribers.html>
- Barney, J. B. (2014). Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson higher education.
- Barney, J. B., & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11(3), 187-198.
- Bender, M., Gal-Or, E., & Geylani, T. (2022). The emergence of streaming and its impact on pricing and product strategies of content providers. *Managerial and Decision Economics*, 43(6), 2148-2171.
- Bloom, D. (2019) Insights: How Smaller VOD Services Can Attract Subscribers Amid Epic Competition. Tubefilter. 3 de Outubro. Acessado em: <https://www.tubefilter.com/2019/10/03/insights-how-smaller-vod-services-can-attract-subscribers-amid-epic-competition/>.
- Burroughs, B. (2015). Streaming Media: audience and industry shifts in a networked Society. Iowa Research Online, University of Iowa. Acessado em: <https://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5890&context=etd>
- Carneiro, J., Rocha, A., & Silva, J. F. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 7-30.
- Carneiro, J., Silva, J. F., & Rocha, A. (2011). Strategic profiles of Brazilian exporters and performance implications. *Journal of Business Research*, 64(3), 250-257.

Carr, D. (2013). *The Media Equation: Giving Viewers What They Want*. The New York Times.

Acessado em: <https://cn.nytimes.com/business/20130301/c01carr/en-us/>

Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.

Christensen, C., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 5(5), 44-53.

Cision (2020). *Video Streaming Market Size is Projected to Reach USD 149.34 Billion by 2026*.

Acessado em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/video-streaming-market-size-is-projected-to-reach-usd-149-34-billion-by-2026—valuates-reports-301142025.html#:~:text=The%20global%20video%20streaming%20market,18.3%25%20from%202019%20to%202026..>

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.

Fernández Gómez, E., & Martín Quevedo, J. (2018). Connecting with audiences in new markets: Netflix's Twitter strategy in Spain. *Journal of Media Business Studies*, 15(2), 127-146.

Fiore, M. (2020). Com Pandemia, audiência de streaming de vídeo cresce 20% no mundo durante mês de março. B9. 31 de Março. Acessado em: <https://www.b9.com.br/123993/com-pandemia-audiencia-de-streaming-de-video-cresce-20-no-mundo-durante-o-mes-de-marco/>

- Grand View Research (2020). Video Streaming Market Size, Share & Trends Analysis Report By Streaming Type, By Solution, By Platform, By Service, By Revenue Model, By Deployment Type, By User, By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027. Acessado em: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/video-streaming-market>
- Greckhamer, T., & Gur, F. A. (2021). Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: A set-theoretic configurational approach. *Long Range Planning*, 54(2), 101951.
- Haggège, M., Gauthier, C., & Rüling, C. C. (2017). Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 6-15.
- Hallinan, B., & Striphas, T. (2016). Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture. *New Media & Society*, 18(1), 117-137.
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.
- Hattangadi, V. (2018). Stuck in middle can be solved with a flexible approach. VH. 8 de Janeiro. Acessado em: <https://drvidyahattangadi.com/stuck-in-middle/>.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16.
- Herbert, T. T., & Deresky, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8(2), 135-147.

Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.

Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.

Holzhauser, B. (2020). Americans Are Cord Cutting In Record Numbers – And It's Not Slowing Down Anytime Soon. *Forbes*. 2 de Novembro. Acessado em:
<https://www.forbes.com/advisor/personal-finance/americans-are-cord-cutting-in-record-numbers-and-its-not-slowing-down-anytime-soon/>

Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461-509.

Hsu, F. J., Wang, T. Y., & Chen, M. Y. (2013). The impact of brand value on financial performance. *Advances in Management and Applied Economics*, 3(6), 129-141.

Hunt, M. S. (1972). Competition in the major home appliance industry, 1960–1970. [Tese de Doutorado não publicada]. Harvard University.

Kagan (2020). Disney+ Ditches Free Trials — Will Other Big Streamers Follow Suit? 24 de Julho. Acessado em: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/blog/disney-ditches-free-trials-will-other-big-streamers-follow-suit>

Kaltum, U., Widodo, A., & Yanuardi, A. W. (2016). Local TV goes to global market through digital transformation. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(3), 221-229.

- Karnani, A. (1984). Generic competitive strategies—an analytical approach. *Strategic Management Journal*, 5(4), 367-380.
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kim, E., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589.
- Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34(Setembro), 81-91.
- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83.
- Larson, L. (2007). A Crash Course in Flash Video. *Streaming Media*. Acessado em: <http://www.streamingmedia.com/article.asp?id=9711&c=8>.
- Lopez, M (2019). What the Hell Is a vMVPD? The Modern Streaming Market Explained. *The Wrap*. Acessado em: <https://www.thewrap.com/vmvpd-svod-avod-tvod-streaming-market-explained/>

Lawton, T. C. (1999). The limits of price leadership: needs-based positioning strategy and the long-term competitiveness of Europe's low fare airlines. *Long Range Planning*, 32(6), 573-586.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(S1), 15-30.

Marketwatch (2021). Global streaming subscriptions top 1B during COVID. Acessado em: <https://www.marketwatch.com/story/global-streaming-subscriptions-top-1b-during-covid-2021-03-18>

Matrix, S. (2014). The Netflix effect: Teens, binge watching, and on-demand digital media trends. *Jeunesse: Young People, Texts, Cultures*, 6(1), 119-138.

Mauboussin, M. (2012). The True Measures of Success. *Harvard Business Review*. Outubro. Acessado em: <https://hbr.org/2012/10/the-true-measures-of-success>

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Miller, A. & Dess, G. (1993). Assessing Porter's (1980) : model in terms of its generability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.

Miller, D. (1992). Generic strategies: classification, combination and context. In Shrivastava, P., Huff, A., and Dutton, J., editors, *Advances in Strategic Management*, pages 391–408. JAI Press, Greenwich, CT. Volume 8.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5(1), 1-67.
- Moon, H. C., Hur, Y. K., Yin, W., & Helm, C. (2014). Extending Porter's generic strategies: from three to eight. *European Journal of International Management*, 8(2), 205-225.
- Moraes, C. A., & Zilber, M. A. (2022). Strategy and Competitive Advantage: A Study of the Brazilian Petrochemical Sector. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 5(1), 165-195.
- Mungai, E., & Ogot, M. (2017). Generic strategies and firm performance: An investigation of informal sector micro-enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 148.
- Netflix (2019). Netflix Acquires Cannes Film Festival Award Winners' *Atlantics* and *'I Lost My Body'*". Acessado em: <https://about.netflix.com/en/news/netflix-acquires-cannes-film-festival-award-winners-atlantics-and-i-lost-my-body>
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance—evidence from manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222-251.
- Noh, S. (2021). Dual portfolio management strategies of online subscription video on demand (SVOD) companies: a genre perspective. *Journal of Media Business Studies*, 18(2), 132-153.
- O'Farrell, P. N., Kitchens, D. M., & Moffat, L. A. R. (1993). The competitive advantage of business service firms: a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance. *Service Industries Journal*, 13(1), 40-64.

- Oladimeji, M. S., & Udosen, I. (2019). The effect of diversification strategy on organizational performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 120-131.
- Peixoto, M. R., de Alcantara, M. S., & Ferreira da Silva, J. (2021). Strategic Groups and Performance in Higher Education in Brazil. *Latin American Business Review*, 23(4), 309-341.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45(1), 33-46.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Pretorius, M. (2008). When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. *Journal of Business Strategy*, 29(6), 19-28.
- Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1984). An inventory and critique of strategy research using the PIMS database. *Academy of Management Review*, 9(1), 138-151.
- Richardson, A. (2011). Netflix's Bold Disruptive Innovation. *Harvard Business Review*. 20 de Setembro. Acessado em: <https://hbr.org/2011/09/netflix-bold-disruptive-innovation>
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SI), 95-117.

Santos, M., & Schlesinger, W. (2021). When love matters. Experience and brand love as antecedents of loyalty and willingness to pay a premium price in streaming services. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 25(3), 374-391.

Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.

Sharp, B. & Dawes, J. (2001). What is Differentiation and How Does it Work ? *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 739-759.

Shaw, L. (2020). The Early Winners and Losers of the Streaming Wars. Bloomberg. 26 de Julho.

Acessado em: <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2020-07-26/the-early-winners-and-losers-of-the-streaming-wars>

Stobierski, T. (2020). What Are Network Effects? Harvard Business School Online. 12 de Novembro.

Acessado em: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects>

Tobagi, FA; Pang, J. (1993). Star Works-a video applications server. *Digest of Papers*. Compton Spring. 4-11.

Trevizani, R. (2020). Consumo de conteúdo audiovisual aumenta na pandemia. *Comunicare*. 10 de

Novembro. Acessado em: [https://www.portalcomunicare.com.br/consumo-de-conteudo-audiovisual-aumenta-na-](https://www.portalcomunicare.com.br/consumo-de-conteudo-audiovisual-aumenta-na-pandemia/#:~:text=Desde%20o%20in%C3%ADcio%20do%20per%C3%ADodo,63%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019)

[pandemia/#:~:text=Desde%20o%20in%C3%ADcio%20do%20per%C3%ADodo,63%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019](https://www.portalcomunicare.com.br/consumo-de-conteudo-audiovisual-aumenta-na-pandemia/#:~:text=Desde%20o%20in%C3%ADcio%20do%20per%C3%ADodo,63%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019)

Veloso, A. C. & Tondo, S. (2020). Com pandemia e novos hábitos, 2020 se torna o ano do streaming

no Brasil. Acessado em: <https://extra.globo.com/economia/com-pandemia-novos-habitos-2020-se-torna-ano-do-streaming-no-brasil-rv1-1-24660806.html>

- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wan, W. P., & Hoskisson, R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27-45.
- Whatten, D. A. (1987). Organizational growth and decline process. *Annual Review of Sociology*, 13, 335-58.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.
- Wood, L. M., & Pierson, B. J. (2006). The brand description of Sainsbury's and Aldi: price and quality positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(12), 904-917.
- Zanella, P., Cillo, P., & Verona, G. (2022). Whatever you want, whatever you like: How incumbents respond to changes in market information regimes. *Strategic Management Journal*, 43(7), 1258-1286.
- Zhou, Y., Wang, S., & Zhang, N. (2023). Dynamic decision-making analysis of Netflix's decision to not provide ad-supported subscriptions. *Technological Forecasting and Social Change*, 187(Fevereiro), 122218.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.

1 Anexo I

2 Fontes de dados

Fonte de dados da base de assinantes por plataforma:

- AltBalaji: <http://www.balajitelefilms.com/pdf/otherdocuments/70%20Countries.pdf>
- Apple TV+: <https://www.thestreet.com/investing/apple-tv-plus-34-million-subscribers-report#:~:text=Apple%20TV%2B%20has%2033.6%20million,content%20on%20Amazon%20Prime%20Video.>
- Blim TV: <https://www.statista.com/statistics/1097027/latin-america-svod-subscribers-provider/>
- CBS All Access: <https://www.statista.com/statistics/1047393/cbs-all-access-subscribers-us/#:~:text=ViacomCBS%3A%20number%20of%20subscribers%20in%20the%20U.S.%202015%2D2020&text=As%20of%20February%202019%2C%20estimates,million%20reported%20in%20August%202018.>
- Curiosity Stream: <https://www.fiercevideo.com/video/curiositystream-claims-more-than-13m-paid-subscribers>
- Looke: <https://vejasp.abril.com.br/cultura-lazer/looke-streaming-filmes/>
- Mubi: <https://techcrunch.com/2019/11/18/mubi-india-launch/#:~:text=Mubi%20has%20amassed%209%20million%20subscribers%2C%20the%20company%20said.>
- Zee 5: <https://www.indiantelevision.com/iworld/over-the-top-services/zee5-maintains-momentum-with-563-mn-mau-in-third-quarter-190115>
- DAZN: <https://www.boxingscene.com/whats-happening-with-dazn-part-two-145695#:~:text=Another%20well%20placed%20source%20says,are%20in%20the%20United%20States.>
- Disney +: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/11/q4-fy20-earnings.pdf>
- Eros Now: <https://erosplc.com/>

- ESPN+: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/11/q4-fy20-earnings.pdf>
- Hotstar: <https://en.wikipedia.org/wiki/Hotstar>
- Hulu: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/11/q4-fy20-earnings.pdf>
- Youtube Premium: <https://www.billboard.com/articles/business/digital-and-mobile/8550124/youtube-premium-music-20-million-subscribers>
- HBO Now: <https://www.statista.com/statistics/539290/hbo-now-subscribers/#:~:text=Number%20of%20HBO%20Now%20subscribers%202015%2D2019&text=As%20of%20February%202019%2C%20HBO%20Now%20had%20around%20eight%20million%20subscribers.>
- iFlix: <https://theconversation.com/streaming-into-southeast-asia-how-netflix-hbo-compete-with-regional-players-like-iflix-and-hooq-132453>
- Tencent: <https://technology.informa.com/624701/tencent-acquired-iflix-to-expand-footprint-in-asia>
- Acorn TV: <https://www.fiercevideo.com/video/amc-says-acorn-tv-svod-may-have-lowest-churn-rate-market>
- BET+: <https://www.androidauthority.com/what-is-bet-plus-1003890/amp/>
- Catchplay: <https://www.linkedin.com/company/catchplay>; <https://corporate.catchplay.com/milestones/>
- MediaSet Infinity: <https://technology.informa.com/613604/mediaset-to-shut-down-pay-dtt-service-at-the-end-of-may>
- Monomax: <https://www.mono.co.th/wp-content/uploads/2020/08/Analyst-meeting-Q2-2020.pdf>
- MyTV Super: <https://www.marketing-interactive.com/mytv-super-celebrates-second-birthday-with-huge-growth-and-brand-new-dmp#:~:text=myTV%20SUPER%20turns%20two%20this,by%20about%2010%2C00%20per%20week.>
- Hoichoi: <https://bestmediainfo.com/2020/09/hoichoi-claims-13-million-subscribers-with-2x-growth-in-revenue/>
- iQiyi: <https://www.statista.com/statistics/1106180/china-online-video-platform-iqiyi-subscription->

netherlands/#:~:text=Netflix%20and%20Videoland%20were%20the,had%20nearly%203.2%20million%20subscribers.

- BritBox: <https://www.broadbandtvnews.com/2020/10/06/britbox-us-president-steps-down-at-1-5m-subscribers/>

Homepages das plataformas:

- Netflix: <https://www.netflix.com/browse>
- Prime Video: <https://www.primevideo.com/>
- Tencent Video: <https://v.qq.com/>
- iQiyi: <https://www.iq.com/>
- Disney+: <https://www.disneyplus.com/home>
- Zee 5: <https://www.zee5.com/global>
- Apple TV+: <https://www.apple.com/apple-tv-plus/>
- Hulu: <https://www.hulu.com/welcome>
- Eros Now: <https://erosnow.com/>
- Youtube Premium: <https://www.youtube.com/premium>
- iFlix: <https://www.iflix.com/>
- Curiosity Stream: <https://curiositystream.com/>
- Hoichoi TV: <https://www.hoichoi.tv/viewplans>
- ESPN+: <https://plus.espn.com/buy-now>
- Mubi: <https://mubi.com/>
- Staz Play: <https://www.starz.com/br/pt/>
- DAZN: <https://www.dazn.com/>
- Hotstar: <https://www.hotstar.com/in>
- HBO Now: <https://www.play.hbonow.com>
- Blim: <http://www.blim.com/>
- HBO Max: <https://www.hbomax.com/>
- CBS All Access: <https://www.paramountplus.com/br/>
- Crunchyroll: <https://www.crunchyroll.com/pt-br>
- Youtube TV: <https://tv.youtube.com/welcome/>
- Globoplay: <https://globoplay.globo.com/>
- Alt Balaji: <https://www.altbalaji.com/>



- Now TV: <https://www.nowtv.com/>
- BritBox: <https://www.britbox.com/>
- Acorn TV: <https://acorn.tv/>
- Catchplay: <https://corporate.catchplay.com/?lan=en>
- BET+: <https://www.bet.com/shows/betplus/bet-plus.html>
- Philo: <https://www.philo.com/>
- Videoland: <https://www.videoland.com/nl/>
- Mediaset Infinity: <https://www.infinitytv.it/>
- Monomax: <https://www.monomax.me/>
- Looke: <https://www.looke.com.br/home>