

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**Competitividade Das Empresas De Streaming Do Brasil**

**Eder Alberto Diegues**

**SÃO PAULO**  
**2024**

## **UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**

### **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

### **COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DE STREAMING DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador  
Área de Concentração: Redes Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégias e Operações em Redes

**EDER ALBERTO DIEGUES**

**SÃO PAULO**

**2024**

Diegues, Eder Alberto.

Competitividade das empresas de streaming do Brasil / Eder Alberto Diegues. - 2024.

176 f.: il. color.

Dissertação de Mestrado a ser Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2024.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Estratégia competitiva. 2. Competitividade. 3. Redes de negócio. 4. Vínculos interorganizacionais. 5. Tecnologias.

I. Contador, José Celso (orientador). II. Título.

# COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DE STREAMING DO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção de título de Mestre em Administração.

Aprovado em: São Paulo, 26 de junho de 2024.

## BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. José Celso Contador  
Universidade Paulista – UNIP

---

Prof. Dr. Mauro Luiz Martens  
Universidade Paulista – UNIP

---

Prof. Dr. Walter Cardoso Sátyro  
Universidade Nove de Julho - UNINOVE

*DEDICO ESTE TRABALHO*

*A minha esposa, Daniela, por tudo que vivenciamos e dividimos, pelo incentivo e compreensão, pela vida que temos construído juntos;*

*A meus pais, Orlando e Rosa, e a minha irmã, Margarete, pelo incentivo e por estarem sempre presentes.*

*A meus filhos, Lucas e Miguel, por todo amor, compreensão, respeito e confiança.*

## AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão a Deus, por nunca me deixar duvidar e por minha esposa Daniela, pela paciência, incentivo, apoio, respeito e carinho, tão importantes em situações adversas. Sem sua ajuda, esta conquista não seria possível.

Agradeço a orientação do Professor Dr. José Celso Contador e sua paciência em iluminar-me, de forma segura, nos difíceis caminhos dessa dissertação. Obrigado por tudo.

Aos demais professores da UNIP, que muito me ajudaram nessa jornada, e a toda equipe da secretaria, pela parceria e disponibilidade em atender nossas demandas.

A meus amigos de turma, pelo companheirismo e momentos compartilhados; pela dedicação e compromisso, além da amizade que levarei comigo por toda a vida. Obrigado pelos nossos debates e pelos sonhos que compartilhamos.

Ao Professor Dr. Mauro Martens e ao Professor Dr. Walter Sátyro pelas sugestões de alteração nesta dissertação.

A meus pais, que sempre me incentivaram a seguir meus sonhos. A meus filhos, Lucas e Miguel, pelo carinho, respeito e admiração. A meus sogros, cunhados e sobrinhos, que se tornaram minha família. Este trabalho também é de vocês.

Minha gratidão às empresas que participaram de minha pesquisa, a seus colaboradores, sem os quais este trabalho não seria realizado e à CAPES, pelo apoio financeiro.

## RESUMO

O estudo envolve a investigação da competitividade empresarial e o entendimento de como as empresas obtêm vantagem competitiva no segmento de streaming. Para tanto, adotou-se o modelo de CAC-Redes que proporciona as seguintes perguntas: O que torna uma empresa de streaming mais competitiva do que suas concorrentes? Quais vínculos dão vantagem competitiva à empresa da indústria brasileira de streaming? O mercado de streaming está em crescimento no mundo e no Brasil? O estudo procura suprir a lacuna de entender como essas empresas mantêm-se competitivas nesse mercado. O trabalho identificou os fatores determinantes da competitividade das empresas de Streaming no Brasil e as causas de uma ser mais competitiva do que a outra. Os resultados indicaram forte correlação positiva dos vínculos interorganizacionais e uma empresa inserida em sua rede de negócios com seu grau de competitividade. A pesquisa ainda evidenciou a associação positiva entre intensidade tecnológica e grau de competitividade e apresentou evidências da importância das características do produto na competitividade. O trabalho disponibiliza para pesquisadores e dirigentes empresariais o comportamento competitivo das empresas de streaming do mercado brasileiro e contribui para o desenvolvimento do CAC-Redes e a comprovação de sua tese.

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva, Competitividade, Redes de Negócio, Vínculos Interorganizacionais, Tecnologias.

## **ABSTRACT**

The study involves investigating business competitiveness and understanding how companies obtain a competitive advantage in the streaming segment. To this end, the CAC-Redes model was adopted, which asks the following questions: What makes a streaming company more competitive than its competitors? What ties give the company a competitive advantage in the Brazilian streaming industry? Is the streaming market growing in the world and in Brazil? The study seeks to fill the gap in understanding how these companies remain competitive in this market. The work identified the factors determining the competitiveness of Streaming companies in Brazil and the reasons why one is more competitive than the other. The results indicated a strong positive correlation between inter-organizational ties and a company included in its business network with its degree of competitiveness. The research also highlighted the positive association between technological intensity and degree of competitiveness and presented evidence of the importance of product characteristics in competitiveness. The work makes the competitive behavior of streaming companies in the Brazilian market available to researchers and business leaders and contributes to the development of CAC-Redes and the corroboration of its thesis.

Keywords: Competitive Strategy, Competitiveness, Business Networks, Interorganizational Links, Technologies.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DOCUMENTOS SOBRE REDE DE NEGÓCIOS .....	20
FIGURA 2 - ARTIGOS SOBRE COMPETITIVIDADE OU VANTAGEM COMPETITIVA .....	20
FIGURA 3 - DOCUMENTOS SOBRE STREAMING .....	21
FIGURA 4 – PERSPECTIVA DE UM SISTEMA ABERTO DE UMA ORGANIZAÇÃO .....	31
FIGURA 5 – CUSTOS ENVOLVIDOS .....	33
FIGURA 6 - BENEFÍCIOS ENVOLVIDOS .....	33
FIGURA 7– PILARES DA ÚLTIMA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA .....	40
FIGURA 8 - EVOLUÇÃO DOS ASSINANTES DA DISNEY+ NO MUNDO .....	42
FIGURA 9 - EVOLUÇÃO DO MARKET SHARE DAS EMPRESAS DE STREAMING NO BRASIL ....	43
FIGURA 10 - MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	57
FIGURA 11 – FRAMEWORK DO MODELO DE CAC .....	60
FIGURA 12 - SISTEMA ESTUDADO PELO CAC-REDES.....	64
FIGURA 13 - SISTEMA DETALHADO DO CAC-REDES.....	65
FIGURA 14 - FRAMEWORK DO CAC-REDES.....	71
FIGURA 15 - INTER-RELAÇÃO DOS ELEMENTOS UTILIZADOS NESTE ESTUDO.....	75
FIGURA 16 - EMPRESAS DE STREAMING .....	78
FIGURA 17 - SÉRIES MAIS VISTAS NA PRIMEIRA QUINZENA DE SET/23 .....	78
FIGURA 18 – POPULAÇÃO COM SERVIÇO DE STREAMING CONTRATADO POR PAÍS.....	96
FIGURA 19 - ASSINANTES DE TV A CABO NO BRASIL .....	97
FIGURA 20 - NÚMERO DE ASSINANTES DAS PLATAFORMAS EM MILHÕES .....	98
FIGURA 21 – INVESTIMENTOS EM PRODUÇÕES PRÓPRIAS DAS EMPRESAS DE STREAMING .....	100
FIGURA 22 – CAMPO DA COMPETIÇÃO E CAMPOS COADJUVANTES.....	105
FIGURA 23 – INTENSIDADE TECNOLÓGICA MÉDIA POR EMPRESA (ITME) .....	115
FIGURA 24– INTENSIDADE TECNOLÓGICA MÉDIA POR TECNOLOGIA (ITMT) .....	116
FIGURA 25- STREAMING COM ACESSO PELA PLATAFORMA DA AMAZON PRIME.....	117

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- TESTE ESTATÍSTICO SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO NA COMPETITIVIDADE DAS PLATAFORMAS DE STREAMING.....	93
QUADRO 2 – TESTES ESTATÍSTICOS SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA RELACIONAL NA COMPETITIVIDADE DAS PLATAFORMAS DE STREAMING.....	94
QUADRO 3- HIPÓTESE H1.....	108
QUADRO 4 – HIPÓTESE DE CAPACIDADE TECNOLÓGICA .....	117
QUADRO 5 – HIPÓTESES E TESTES ESTATÍSTICOS DE VÍNCULOS.....	132

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1– COMPARAÇÃO ENTRE O CAC E AS TEORIAS DO RBV E OI .....	45
TABELA 2 - SIGNIFICADO DE COMPETIR EM CADA CAMPO DA COMPETIÇÃO.....	47
TABELA 3 - LISTA DE ARMAS.....	51
TABELA 4 – TIPOS DE ARMAS SEGUNDO SUA RELEVÂNCIA .....	55
TABELA 5 – ALVOS DAS ARMAS ASSOCIADOS A CADA CAMPO DA COMPETIÇÃO. ....	56
TABELA 6 – AXIOMAS E POSTULADOS DO CAC .....	58
TABELA 7 - VARIÁVEIS QUANTITATIVAS DO CAC.....	59
TABELA 8 – COROLÁRIOS DO CAC .....	59
TABELA 9 – APLICAÇÕES DO CAC.....	62
TABELA 10 - VARIÁVEIS QUANTITATIVAS DO CAC.....	66
TABELA 11– VARIÁVEIS QUANTITATIVAS DO CAC-REDES .....	68
TABELA 12 – DETALHAMENTO FRAMEWORK DO CAC-REDES .....	71
TABELA 13 - PECULIARIDADES DO CAC- REDES .....	73
TABELA 14 - ASSOCIAÇÃO DAS PREFERÊNCIAS DO CLIENTE À ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO DA EMPRESA .....	79
TABELA 15 - TECNOLOGIAS CAPAZES DE GERAR OU MANTER VANTAGEM COMPETITIVA...	86
TABELA 16 – DESENHO DE PESQUISA .....	89
TABELA 17 – PLATAFORMAS DE STREAMING NO BRASIL.....	98
TABELA 18 – PREÇO DA ASSINATURA MENSAL DE STREAMING NO BRASIL.....	99
TABELA 19 – PERFIS DOS RESPONDENTES .....	100
TABELA 20 – PREFERÊNCIAS DO CLIENTE ASSOCIADAS À ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA .....	101
TABELA 21– GRAU DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DE STREAMING.....	102
TABELA 22 – EMPRESAS ORDENADAS PELO GRAU DE COMPETITIVIDADE – GC.....	103
TABELA 23 - CÁLCULO DO ÍNDICE DE NIHANS .....	104
TABELA 24 – CAMPO DA COMPETIÇÃO E CAMPOS COADJUVANTES ESCOLHIDOS PELAS EMPRESAS.....	106
TABELA 25– ORDEM DA IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELAS EMPRESAS AOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E CAMPOS COADJUVANTES .....	106

TABELA 26 – CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO.....	110
TABELA 27– MÉDIA PONDERADA DAS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO .....	111
TABELA 28 - QUANTIDADES DE CONTEÚDOS (FILMES E SÉRIES) POR PLATAFORMA, NO BRASIL .....	112
TABELA 29 - INTENSIDADE TECNOLÓGICA DE CADA TECNOLOGIA DAS EMPRESAS .....	114
TABELA 30 - TABELA DE CORRELAÇÃO DO R DE PEARSON .....	118
TABELA 31 – INTENSIDADE DOS VÍNCULOS DA COMPETIÇÃO.....	120
TABELA 32- MÉDIA DA INTENSIDADE DE CADA VÍNCULO .....	123
TABELA 33 – VÍNCULOS COM MAIOR MÉDIA .....	125
TABELA 34 – VÍNCULOS COM A MENOR MÉDIA .....	126
TABELA 35 – MÉDIAS DAS INTENSIDADES DOS VÍNCULOS .....	126
TABELA 36 – CLASSIFICAÇÃO DE RELEVÂNCIA.....	127
TABELA 37 – CÁLCULO DE IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA A.....	129
TABELA 38- CÁLCULO DE GC, IMV, FOCO E DISPERSÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	131
TABELA 39 – R PEARSON DE VÍNCULOS NOS TRABALHOS DE CAC-REDES.....	136
TABELA 40 – CAMPOS DA COMPETIÇÃO E COADJUVANTES.....	139
TABELA 41 – RESULTADOS TESTES ESTATÍSTICOS.....	140
TABELA 42 – CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO .....	141
TABELA 43 – INTENSIDADE TECNOLÓGICA MÉDIA .....	142
TABELA 44 – CÁLCULO DE R PEARSON .....	143
TABELA 45 - HIPÓTESES.....	143
TABELA 46- CÁLCULO DO IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA A .....	168
TABELA 47 - CÁLCULO DO IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA B .....	169
TABELA 48 - CÁLCULO DO IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA C .....	170
TABELA 49 - CÁLCULO DO IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA D .....	171
TABELA 50- CÁLCULO DO IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA E .....	172
TABELA 51 - CÁLCULO DO IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA F .....	174
TABELA 52 - CÁLCULO DO IMV, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA G.....	175

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC	Campos e Armas da Competição
CAC-Redes	Campos e Armas da Competição em Redes de Negócios
CDN	Rede de Entrega de Conteúdo
GC	Grau de Competitividade
IMA	Intensidade Média das Armas
IMVA+V	Intensidade Médias das Armas e Vínculos
IMV	Intensidade Média dos Vínculos
IMT	Intensidade Média Tecnológica
IoT	<i>Internet of Things</i>
M2M	Comunicação Máquina com Máquina
RBV	<i>Resource-Based View</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
VBI	Visão Baseada na Indústria ou Organização industrial
VC	Vantagem Competitiva

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	Contexto e fenômeno tratados .....	18
1.2	Justificativa teórica dos temas da dissertação e do referencial teórico .....	19
1.3	Caracterização da rede de negócios a ser estudada.....	21
1.4	Problema de pesquisa e sua justificação.....	22
1.5	Objetivos.....	25
1.6	Contribuições esperadas da dissertação.....	26
1.7	Delimitação e escopo da pesquisa .....	26
1.8	Estrutura da dissertação.....	27
2	REVISÃO DA LITERATURA SOBRE REDES DE NEGÓCIO.....	29
2.1	Teoria de sistemas.....	29
2.2	Redes e redes de negócios ou redes interorganizacionais.....	32
2.3	Estratégia e vantagem competitiva em rede de negócio .....	34
2.4	Vínculos econômicos .....	36
2.5	Vínculos sociais: confiança, comprometimento e cooperação.....	38
2.6	Tecnologias digitais e sua influência na competitividade empresarial.....	39
2.7	Competitividade das plataformas de streaming .....	41
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: CAC e CAC-Redes.....	44
3.1	O modelo de Campos e Armas da Competição – CAC .....	46
3.1.1	CAC – Conceitos e definições: Campos da competição e armas da competição.....	47
3.1.2	Definição de armas da cooperação e do alvo das armas.....	55
3.1.3	O modelo conceitual.....	56
3.1.4	A tese do CAC .....	57
3.1.5	A estrutura do CAC e variáveis quantitativas .....	58
3.1.6	<i>Framework</i> do CAC.....	60
3.1.7	Justificativa do uso do CAC para fundamentar o CAC-Redes .....	62
3.1.8	Validação do CAC .....	62
3.2	O modelo de Campos e Armas da Competição aplicado às redes de negócios (CAC-Redes).....	63
3.3	Constructos qualitativos do CAC-Redes.....	65
3.4	Constructos quantitativos do CAC-Redes .....	68
3.5	Tese e <i>framework</i> do CAC-Redes .....	70
3.6	Justificativa do uso do CAC-Redes para fundamentar a dissertação .....	73
3.7	Definição do modelo conceitual da dissertação.....	74
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	77

4.1	Passos do desenvolvimento da dissertação.....	77
4.1.1	Delimitar a rede de negócio em termos de produto e mercado de atuação e identificar as plataformas de streaming concorrentes, os clientes, os fornecedores, os outros componentes da rede de negócio e os vínculos socioeconômicos que estabelecem interações entre todos esses componentes.....	77
4.1.2	Verificar a existência de competição entre as plataformas de streaming da amostra. ....	78
4.1.3	Verificar a influência da estratégia competitiva de negócio da plataforma de streaming na sua competitividade. ....	78
4.1.4	Identificar as características do produto das plataformas de streaming valorizadas pelos consumidores e verificar sua influência na competitividade delas.....	79
4.1.5	Definir as tecnologias capazes de gerar e manter vantagem competitiva da plataforma de streaming e as métricas intensidade tecnológica e capacidade tecnológica.....	80
4.1.6	Verificar a existência de correlação entre a competitividade da plataforma de streaming e sua capacidade tecnológica. ....	82
4.1.7	Definir os vínculos econômicos e sociais capazes de gerar e manter vantagem competitiva das plataformas de streaming e a métrica da intensidade desses vínculos. ....	82
4.1.8	Verificar a existência de correlação entre a competitividade da plataforma de streaming e o 'foco dos vínculos nos campos da competição'.....	83
4.1.9	Verificar a não existência de correlação entre a competitividade da plataforma de streaming e a 'dispersão dos vínculos nos campos da competição'.....	84
4.2	Objeto e sujeitos da pesquisa de campo.....	84
4.3	Procedimento para cálculo do grau de competitividade das plataformas de streaming.....	85
4.4	Procedimentos para determinação das tecnologias capazes de gerar e manter vantagem competitiva das plataformas de streaming da rede e das métricas intensidades tecnológica e capacidade tecnológica.....	86
4.5	Procedimentos para determinação, classificação e avaliação dos vínculos da competição.....	87
4.6	Procedimentos para determinação do valor das variáveis foco, dispersão e intensidade média dos vínculos.....	88
4.7	Protocolo da pesquisa de campo.....	89
4.8	Técnicas e instrumentos de coleta de dados da pesquisa de campo.....	89
4.9	Estratégia de Pesquisa: Escolha do método.....	90
4.10	Testes estatísticos para verificar as hipóteses.....	92
5	FATORES INFLUENCIADORES DA COMPETITIVIDADE DAS PLATAFORMAS DE STREAMING: PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS E TESTES DE HIPÓTESES.....	96

5.1	Plataformas de streaming.....	96
5.1.1	O mercado de streaming.....	96
5.2	Cálculo do grau de competitividade das plataformas de streaming da amostra e identificação das empresas mais competitivas e menos competitivas.....	101
5.2.1	Cálculo do grau de competitividade das plataformas de streaming da amostra.....	101
5.2.2	Identificação das empresas mais competitivas e menos competitivas....	103
5.3	Influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade da plataforma de streaming.....	104
5.3.1	Análise qualitativa da estratégia competitiva de negócio.....	104
5.3.2	Análise quantitativa da estratégia competitiva de negócio.....	108
5.4	Influência das características do produto na competitividade da plataforma de streaming.....	109
5.4.1	Análise qualitativa das características do produto.....	109
5.4.2	Análise quantitativa das características do produto.....	112
5.5	Influência das tecnologias na competitividade da plataforma de streaming.....	113
5.5.1	Análise qualitativa das tecnologias.....	113
5.5.2	Análise quantitativa das tecnologias.....	117
5.6	Influência dos vínculos socioeconômicos interorganizacionais na competitividade da plataforma de streaming.....	119
5.6.1	Análise qualitativa dos vínculos socioeconômicos interorganizacionais..	119
5.6.2	Classificação dos vínculos pela sua relevância para os campos da competição e coadjuvante.....	127
5.6.3	Análise quantitativa dos vínculos socioeconômicos interorganizacionais.....	131
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
6.1	Principais descobertas.....	137
6.1.1	As estratégias competitivas de negócio das plataformas de streaming ..	139
6.1.2	Influência das características dos produtos na competitividade das plataformas.....	141
6.1.3	Influência da capacidade tecnológica na competitividade das plataformas.....	141
6.1.4	Influência da estratégia competitiva relacional na competitividade das plataformas.....	143
6.1.5	Singularidades.....	144
6.1.6	Aplicações dos resultados.....	144
6.2	Considerações finais.....	145
6.2.1	Contribuições teóricas do estudo.....	145
6.2.2	Contribuições gerenciais do estudo.....	146
6.2.3	Limitações do estudo.....	147



6.2.4 Recomendações para trabalhos futuros.....	147
6.2.5 O atendimento aos objetivos da dissertação e considerações finais .....	148
REFERÊNCIAS.....	150
APENDICE A.....	161
APENDICE B.....	162
APENDICE C .....	168

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto e fenômeno tratados

Streaming é a tecnologia de transmitir dados (músicas, filmes) pela internet, sem necessidade de ter uma mídia física ou de baixar todo o conteúdo para o próprio dispositivo (ACQUAVIVA, 2019). Considerando o crescimento desse mercado no mundo e no Brasil (GONÇALVES *et al.*, 2021), esta dissertação analisa as empresas de streaming do mercado brasileiro, procurando suprir a lacuna de entender como se mantêm competitivas, bem como identificar os fatores determinantes nessa competitividade e os fatores que tornam uma mais competitiva do que a outra.

Para entender o maior ou menor grau de competitividade das empresas, foi utilizado o modelo de campos e armas da competição aplicado a rede de negócios - CAC-Redes (CONTADOR *et al.*, 2023), uma extensão do modelo de Campos e Armas da Competição-CAC (CONTADOR, 2008).

Essa escolha deve-se ao fato de esse modelo integrar as teorias tradicionais sobre vantagem competitiva: a Resource-Based View (RBV), para o qual é o ambiente interno e os recursos da firma impulsionam a vantagem (BARNEY *et al.*, 2006; HOOPES *et al.*, 2003); a VBI (ou Organização Industrial), para a qual é a orientação para o mercado que determina o desempenho competitivo (BAIN, 1968; CAVES, PORTER, 1977; PORTER 1985) e a Visão Relacional (DYER, SINGH, 1998; DYER, SINGH e HESTERLY, 2018). O CAC-Redes é um modelo analógico, qualitativo e quantitativo, que representa como as empresas inseridas em uma rede de negócio competem entre si (CONTADOR *et al.*, 2023).

O estudo é relevante, pois investiga um segmento de serviço que já nasceu digital, com empresas tecnologicamente avançadas, que competem acirradamente. Procuramos entender como a competitividade manifesta-se nessa rede de negócios. O CAC-Redes mostrou-se uma ferramenta ideal para a realização desta pesquisa, pois permite identificar os fatores que geram ou mantêm a vantagem competitiva das empresas de streaming.

Por se tratar de um segmento com alta tecnologia, a capacidade analítica das empresas para gerir as informações recebidas dos usuários e o modo de usá-las

para influenciar em sua decisão de assistir a uma série ou filme, por exemplo, tornam-se importantes para manter ou aumentar o consumo do serviço, o que mostra a importância da tecnologia para esse setor. Alguns estudos já mostraram a influência da inteligência artificial e do Big Data nesse segmento (LAGO, 2023; ALVES, HAMZA, 2019). Este estudo pretende verificar também a influência de outras tecnologias usadas por ele e como podem afetar a competitividade.

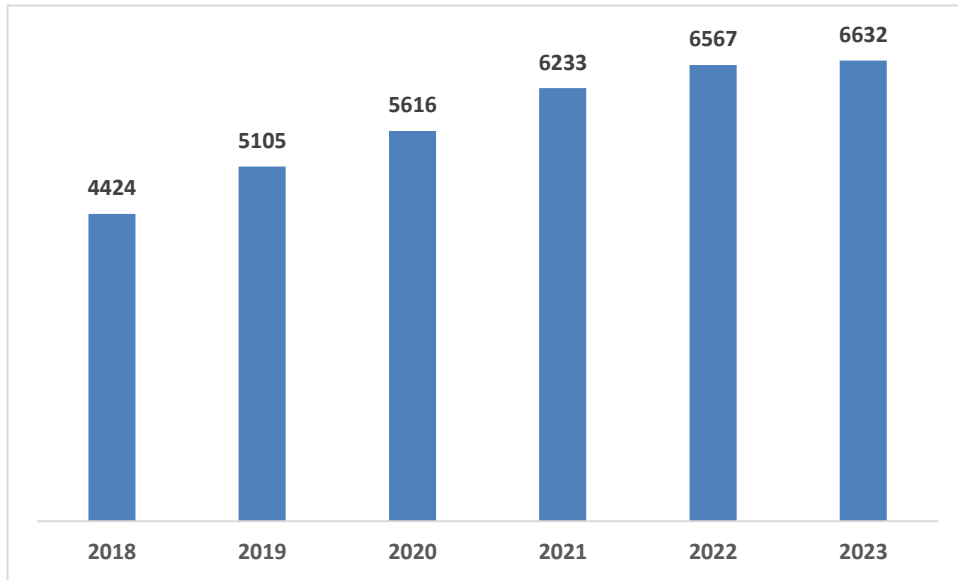
Este capítulo aborda a justificativa teórica da dissertação, apontando as lacunas da literatura e a contribuição para a teoria, bem como a justificativa do uso do CAC-Redes. Para tanto, a rede de negócios a ser estudada será caracterizada, bem como o problema de pesquisa e sua justificativa. Também serão apresentados os objetivos da dissertação e suas contribuições teóricas e gerenciais. O capítulo finaliza com a delimitação, o escopo da pesquisa e a estrutura da dissertação, nas quais são expostas as partes contidas neste estudo.

## **1.2 Justificativa teórica dos temas da dissertação e do referencial teórico**

Foi feito um estudo bibliométrico visando entender a evolução dos trabalhos científicos associados as palavras-chave 'rede de negócios', 'competitividade ou vantagem competitiva' e 'streaming'. Realizadas na base SCOPUS, em março/2024, as consultas buscaram todo tipo de material de pesquisa relacionado a essas palavras.

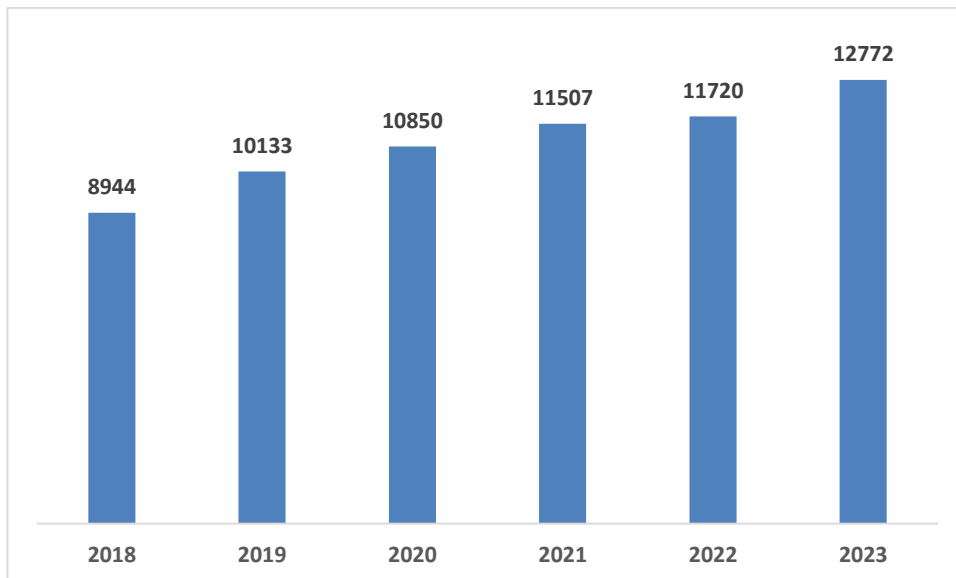
As Figuras 1, 2 e 3 apresentam o resultado do estudo bibliométrico e mostram a evolução do tema nos últimos seis anos (2018 a 2023). A Figura 1 mostra a evolução dos estudos sobre rede de negócios, assunto de grande interesse científico. A Figura 2 mostra a competitividade ou a vantagem competitiva, outro tema que cresce ano a ano. A Figura 3 mostra o interesse científico sobre o streaming.

Figura 1 - Documentos sobre rede de negócios

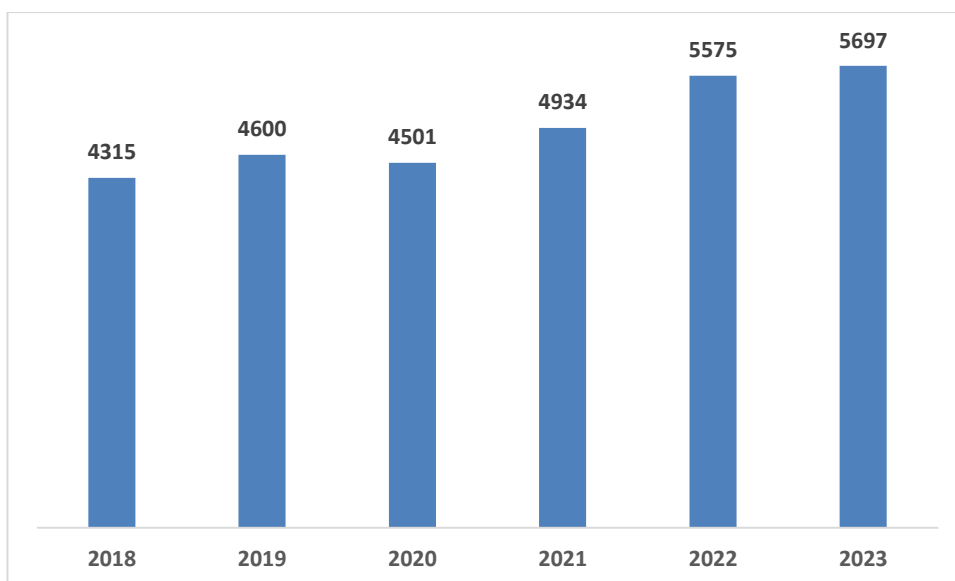


Fonte – Base Scopus – março/24

Figura 2 - Artigos sobre competitividade ou vantagem competitiva



Fonte – Base Scopus – março/24



Fonte – Base Scopus – março/24

No mesmo período, entre 2018 e 2023, na busca conjunta relacionada às expressões ‘rede de negócios’ e ‘competitividade ou vantagem competitiva’, foram encontrados 765 estudos científicos. Em ‘rede de negócios’ e ‘streaming’, 274 estudos e em ‘competitividade ou vantagem competitiva’ e ‘streaming’, 65 estudos. Apesar desse volume de artigos, não foram localizados estudos que verificassem como a competitividade entre as plataformas de streaming, em conjunto, influenciam a estratégia competitiva de negócio, a estratégia competitiva relacional, as características dos produtos e a estratégia tecnológica.

### 1.3 Caracterização da rede de negócios a ser estudada

Para o desenvolvimento dessa dissertação, foi escolhido o mercado brasileiro de streaming, em razão de seu crescimento e do grande número de empresas concorrentes que se diferenciam na disputa pelo cliente. O serviço de streaming foi escolhido pelo número de assinaturas mensais e por ser a forma das empresas desse mercado oferecerem o serviço. O cenário de streaming, no Brasil, tem passado por mudanças significativas nos últimos meses, com novos competidores ganhando terreno (Mundo Conectado, 2023).

Utilizando a metodologia do modelo CAC-Redes (Contador et al, 2023), para este estudo, adotou-se, como produto principal, o serviço de streaming no mercado brasileiro, par produto/mercado a ser estudado. Considerou-se, ainda, a capacidade tecnológica que influencia a competitividade, como inteligência artificial e CDN, rede de entrega ou distribuição do conteúdo pela internet, composta por uma rede de servidores interconectados, para acelerar o carregamento de aplicações Web pesados (Amazon, 2023).

Embora existam algumas empresas nacionais (Globoplay), a maioria são empresas internacionais que também atuam no Brasil (Netflix, Amazon Prime, Disney). O ponto de convergência, na concorrência entre esses dois grupos, é a rede de negócios que sustenta suas estratégias competitivas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

#### **1.4 Problema de pesquisa e sua justificção**

Esta dissertação adotou o modelo de campos e armas da competição (CAC) como referencial teórico, por ser o modelo de formulação de estratégia mais completo dentre os existentes (SATYRO *et al.*, 2017, p. 1300). Como serão consideradas as plataformas de streaming inseridas nas suas redes de negócio, será adotado o modelo de campos e armas da competição aplicado a rede de negócios (CAC-Redes).

O problema de pesquisa é assim enunciado: a estratégia competitiva de negócio, as características dos produtos, a alta capacidade tecnológica e o alto desempenho nos poucos vínculos que dão vantagem competitiva nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela plataforma de streaming tornam-na mais competitiva?

O problema de pesquisa acima foi redigido em termos dos constructos do CAC-Redes, definidos a seguir. Mas também pode ser enunciado em termos usuais da teoria das vantagens competitivas: a estratégia competitiva de negócio, as características dos produtos, as tecnologias e os vínculos socioeconômicos interorganizacionais influenciam a competitividade da plataforma de streaming?

O problema de pesquisa é assim justificado:

Contador *et al.* (2023) propuseram a tese, o sustentáculo do modelo de campos e armas da competição aplicado a redes de negócio (CAC-Redes). Como ela foi validada, o modelo também foi.

*'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 dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos para cada par produto/mercado'* (CONTADOR *et al.*, 2023).

A explicação dessa tese deve começar pelos constructos qualitativos. O campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre produtos ou empresas pela preferência do cliente. Elas buscam manter vantagem competitiva, por exemplo, no preço, no prazo de entrega, na qualidade do produto ou no atendimento. Os 14 campos da competição agrupam-se em cinco macrocampos: preço, produto, atendimento, prazo e imagem (CONTADOR, 2008, 2023). O Campo coadjuvante - os mesmos 14 campos da competição - é o *locus* imaginário secundário e complementar dessa disputa. (CONTADOR, 2008, 2023).

Na maioria dos casos, o CAC representa uma estratégia competitiva de negócios, realizada pela combinação de um campo da competição e um ou dois campos coadjuvantes. Assim, pela escolha entre centenas de diferentes combinações entre os campos da competição e os campos coadjuvantes, as empresas diferenciam-se, seja pelas características dos produtos, seja pelas características da própria empresa (CONTADOR, 2008, 2023).

Arma da competição, o mesmo que competência estratégica da empresa, 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: propaganda, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. Essas atividades ou recursos não interessam ao cliente. (CONTADOR, 2008, 2023).

Vínculo da competição é qualquer conexão da empresa com os componentes de sua rede de negócio, utilizada por ela para conquistar e/ou manter vantagem

competitiva. Evidencia a capacidade dos componentes conectados (fornecedores, concorrentes, clientes, outros componentes do microambiente e elementos do território físico), para influenciar a vantagem competitiva da empresa. (Contador et al., 2023).

Para representar quantitativamente a frase contida na tese:

*“[...] alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos”,*

O Contador (2008) criou o constructo arma relevante e o Contador et al. (2023), o constructo vínculo relevante. A relevância refere-se à importância de uma arma ou um vínculo para cada campo da competição ou coadjuvante. Definidos os constructos contidos na tese do CAC-Redes, pode-se explicar o significado da tese.

Segundo Contador et al. (2023), para operar competitivamente em uma rede de negócio, é necessário e suficiente alinhar as poucas armas e os poucos vínculos aos campos da competição e aos coadjuvantes escolhidos, que representam a estratégia competitiva de negócio da empresa. Tais armas e vínculos são relevantes para esses campos, um subconjunto das armas da competição e dos vínculos da competição, e representam, respectivamente, a estratégia competitiva operacional e a estratégia competitiva relacional da empresa. Os estudos sobre competitividade pelo CAC-Redes são baseados nessa tese.

Portanto, para aplicar o exposto, cada empresa da amostra deveria informar os campos onde compete, as armas e vínculos da competição que usa e sua intensidade. Porém, sendo muitas plataformas de streaming sediadas no exterior, apenas com escritório de representação no Brasil, não foi possível obter essas informações. Assim as armas da competição foram substituídas pelas tecnologias utilizadas e suas intensidades, em uma simplificação do CAC-Redes. Sustenta essa substituição o fato de uma tecnologia só ser útil, se estiver realizando uma atividade, ou seja, integrada a uma arma que, por definição, é uma atividade ou recurso da empresa.

Tanto o CAC quanto o CAC-Redes são aplicáveis a estudos sobre empresas que competem no mesmo par produto/mercado, ou seja, em um determinado mercado com determinado produto ou família de produtos. Frente a essa



circunstância, decidiu-se direcionar esta dissertação para uma pesquisa inédita: investigar se as características do produto explicam a razão de uma empresa ser mais competitiva do que outra em determinado mercado.

Esses dois últimos parágrafos evidenciam duas importantes modificações no desenho original do CAC-Redes, exposto em Contador *et.al.* (2023): uma simplificação (a substituição das armas da competição por tecnologias) e uma expansão (a integração das características do produto aos outros constructos do modelo).

Em suma, esta dissertação estudará a influência na competitividade das plataformas de streaming: da estratégia competitiva de negócio, dos vínculos da competição da empresa com os componentes (empresas, instituições e organizações) da sua rede de negócio, das características do produto e das tecnologias.

## 1.5 Objetivos

A dissertação tem duplo objetivo: um é relativo ao objeto de estudo – competitividade das plataformas de streaming - e outro, teórico, às duas modificações citadas na seção anterior. Portanto, o objetivo geral é explicar quais razões tornam uma plataforma de streaming mais competitiva do que outra. Especificamente, trata-se de investigar a influência da estratégia competitiva de negócio, da estratégia competitiva relacional, das características dos produtos e da estratégia tecnológica na competitividade da plataforma.

Esses objetivos específicos, que respondem o problema de pesquisa e levam ao alcance dos objetivos gerais são:

- 1) Verificar a influência da estratégia competitiva de negócio da plataforma de streaming na sua competitividade;
- 2) Verificar a influência das estratégias competitivas relacionais (vínculos interorganizacionais) da plataforma de streaming na sua competitividade;
- 3) Verificar a influência das características dos produtos da plataforma de streaming na sua competitividade;

4) Verificar a influência da estratégia tecnológica da plataforma de streaming na sua competitividade e

5) Verificar a influência do conjunto desses quatro atributos da plataforma de streaming na sua competitividade.

Se atingidos, os dois primeiros objetivos específicos contribuirão para corroborar a validação do CAC-Redes (CONTADOR et al., 2023). Os três últimos, para o desenvolvimento e validação do modelo CAC-Redes modificado.

## **1.6 Contribuições esperadas da dissertação**

Esta dissertação pretende fornecer aos pesquisadores, acadêmicos e dirigentes empresariais os fundamentos da vantagem competitiva das empresas que operam em rede de negócio e as maneiras de aumentá-la, especialmente em relação às plataformas de streaming. Também pretende contribuir para identificar e mensurar as tecnologias utilizadas pelas plataformas e os vínculos interorganizacionais existentes e, ainda, contribuir para o desenvolvimento e validação do modelo modificado de campos e armas da competição aplicado a redes de negócio (CAC-Redes).

A utilização do CAC-Redes (Contador et al., 2023) para entender o complexo ambiente competitivo das empresas que operam em uma rede de negócios amplia a oferta de modelos estratégicos disponíveis para estudantes, gestores e gerentes e contribui para o desenvolvimento da literatura sobre competitividade.

## **1.7 Delimitação e escopo da pesquisa**

Por meio da utilização do CAC-Redes (Contador et al., 2023), a pesquisa sobre a rede de negócios da indústria brasileira de streaming busca identificar a relação entre a competitividade atual das plataformas de streaming brasileiras e sua estratégia competitiva de negócio, seus vínculos da competição, assim como as características do seu produto e tecnologias empregadas.

Os resultados da pesquisa estão limitados aos dados obtidos da amostra de

especialistas de streaming. Para o estudo das redes de negócios de cada empresa, optou-se pelo pensamento sistêmico, segundo o qual o todo pode ser conhecido por intermédio de suas relações (SENGE, 2014). Outro aspecto importante é a validação das tecnologias por profissionais especializados no tema, fundamentais para o estudo, pois, devido as suas experiências, podem colaborar com a questão de pesquisa (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

## **1.8 Estrutura da dissertação**

Para a melhor compreensão do conteúdo e seu alinhamento objetivo com a ideia central, a dissertação foi organizada em capítulos. A introdução descreve o contexto e os fenômenos tratados; a importância teórica e a prática do estudo; a contribuição teórica da pesquisa e a explicação do uso do CAC-Redes neste trabalho. Apresenta ainda o problema de pesquisa, sua justificção e os objetivos gerais e específicos.

O segundo capítulo traz a revisão da literatura, com o objetivo de tratar das teorias que embasam o desenvolvimento da dissertação. Na teoria de sistemas, são abordadas as definições de sistema, enfoque sistêmico e os conceitos da Teoria dos Sistemas, tipologia dos sistemas, sistemas complexos. Outro subcapítulo aborda as definições e conceitos de redes, fundamentos da caracterização de rede, tipologia de rede de negócio, redes de cooperação e clusters regionais.

O próximo subcapítulo analisa as abordagens e os conceitos de estratégia e de estratégia competitiva, bem como a estrutura da indústria segundo a Organização Industrial, baseada em recursos – RBV; a conceituação do CAC-Redes (Contador et al., 2023); a visão relacional; a competitividade entre as empresas que operam em rede de negócio e a influência das tecnologias digitais na competitividade.

O terceiro capítulo trata dos conceitos e constructos do CAC-Redes utilizados na dissertação. São apresentados e definidos os constructos qualitativos e quantitativos do CAC - Campos e Armas da Competição e do CAC-Redes, especialmente os vínculos e os vínculos da competição, a tese e o framework do CAC-Redes. Apresenta também os elementos essenciais para entender o mercado competitivo. O capítulo finaliza com a justificativa que fundamenta o uso do CAC-

Redes nesta dissertação.

O quarto capítulo, Metodologia, elenca os passos do desenvolvimento da dissertação e o objeto da pesquisa de campo. A partir da exposição teórica sobre o CAC-Redes (Capítulo 3), estabelece os vários procedimentos metodológicos necessários para: calcular o grau de competitividade das plataformas de streaming; determinar as características do produto valorizadas pelos consumidores; determinar as tecnologias que geram e mantém vantagem competitiva das plataformas de streaming da rede e das métricas intensidade tecnológica e capacidade tecnológica; determinar e classificar os vínculos da competição; bem como a intensidade e o valor das variáveis foco, a dispersão e intensidade média dos vínculos.

O capítulo também apresenta o protocolo da pesquisa de campo, as hipóteses e as respectivas técnicas estatísticas para testá-las.

O quinto capítulo apresenta o processamento, a análise dos dados e os testes de hipóteses dos fatores influenciadores da competitividade das plataformas de streaming, ou seja, mostra o conhecimento obtido por meio da aplicação da metodologia. Todos os resultados são analisados e os testes estatísticos, apresentados, para verificar se as hipóteses são comprovadas.

No sexto capítulo, encontram-se as conclusões e considerações finais. Apresenta as estratégias competitivas de negócio preferidas pelas plataformas e seus campos de competição e coadjuvantes; a influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade das plataformas, a influência das características dos produtos e da capacidade tecnológica. Também descreve as contribuições teóricas e gerenciais do estudo, suas limitações e oferece sugestões para trabalhos futuros. O capítulo finaliza com os atendimentos aos objetivos da dissertação.

O Apêndice A reproduz o modelo de carta enviado aos respondentes. O Apêndice B, a pesquisa executada em campo, mostrando todas as perguntas feitas aos especialistas. O Apêndice C apresenta as tabelas com os cálculos, por empresas, executados na realização dos testes estatísticos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE REDES DE NEGÓCIO

Para sustentar a pesquisa, é necessário apresentar a revisão da literatura e conhecimento científico sobre os temas estudados. Inicialmente, em virtude da grande complexidade do tema, foi necessário explicar o fenômeno abstrato de redes e a teoria dos sistemas, seguida das teorias de redes, redes de negócios ou redes interorganizacionais. Também foi preciso abordar a estratégia e a vantagem competitiva em redes de negócio e, para finalizar, como as tecnologias digitais influenciam na competitividade empresarial e abortam a competitividade das plataformas de Streaming.

### 2.1 Teoria de sistemas

A teoria dos sistemas foi desenvolvida pelo pesquisador Ludwig Von Bertalanffy, com o propósito de integrar as ciências naturais e sociais. Para tanto, ele utilizou a natureza orgânica da Biologia, a fim de formular os pressupostos da sua Teoria Geral de Sistemas (TGS). Bertalanffy definiu um sistema como um *“modelo de natureza geral, isso é, um análogo conceitual de certas características bastante universais de entidades observadas”* (VON BERTALANFFY, 1975).

Muitos estudos sobre o assunto definem sistema como várias partes interagentes e interdependentes que, em conjunto, formam um todo único, com objetivo e função determinados (O'SHAUGHNESSY, 1966). Outros o definem como o entendimento de um conjunto de partes independentes que forma o todo de um sistema maior (O'SHAUGHNESSY, 1966, 2013; WALTON; SANDAU-BECLER; MANNES, 2001). Os componentes de um sistema também dependem de outros componentes (CAWS, 2015). Cada parte do sistema pode ser entendida como um componente do sistema.

Uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes (BOTEON, 2018):

- Entradas (input) – é a força de partida do sistema que fornece o material ou a informação para sua operação.

- Saída (output) – é a consequência para a qual se reuniram elementos e relações.

- Processamento (throughput) – é o mecanismo de conversão das entradas em saídas.

- Feedback – é a função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido, retroalimentação.

- Ambiente - é o meio que envolve externamente o sistema.

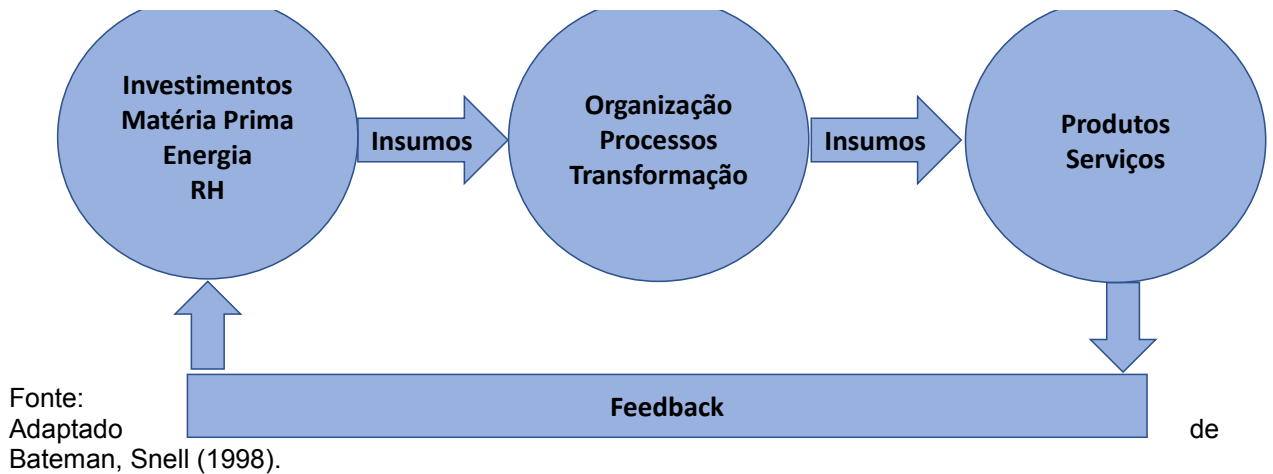
Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco de atenção (ALVARÉS, 1999). Um sistema não é somente seus componentes, mas também suas relações. A partir daí, percebe-se melhor a complexidade dos fenômenos envolvidos (SENGE, 2014). Portanto, a compreensão do sistema demanda a análise de todas as inter-relações de seus elementos (SENGE, 2014).

Para entender melhor essa teoria, deve-se retomar o conceito de sistemas fechados, que não sofrem nem provocam influência no meio ambiente e de sistemas abertos, cujos elementos trocam energia e matéria com o meio (BERTALANFFY, 1975). O fundamento da Teoria Geral de Sistemas baseia-se nos sistemas abertos (BERTALANFFY, 1975).

Outros fundamentos da teoria são importantes para o desenvolvimento do tema. O feedback extrínseco ajuda o processo pelas saídas de um sistema, sendo possível ele ir se modificando conforme interage com o ambiente externo (SKYTTNER, 2005). A evolução permanece ininterrupta enquanto os sistemas se autorregulam (BERTALANFFY, 1975).

A Figura 4 mostra a perspectiva de um sistema aberto de uma organização (BATEMAN, SNELL, 1998). Na entrada, os investimentos, matérias-primas, energia e mão de obra utilizados por meio de processos e organização transformam-se em produtos e serviços. Com a realimentação do sistema por meio do feedback, ele se autorregula e evolui continuamente.

Figura 4 – Perspectiva de um sistema aberto de uma organização



Para entender melhor um todo, é preciso perceber como as diferentes partes do sistema interagem. Essa interação é chamada de sinergia. Ela possibilita o sistema funcionar adequadamente. Em contrapartida, a entropia é a desordem ou ausência de sinergia. O termo destaca-se, por representar situações que geram constantes mudanças nas organizações (BYEON, 2005).

As organizações são um complexo conjunto de partes independentes (THOMPSON, 1976). As características ambientais requerem que desenvolvam de novas capacidades, se almejem alinhar-se a esse ambiente. Caso contrário, a competitividade fica seriamente ameaçada (CAMPOS, 2002). Para evitar isso, a empresa deve adaptar-se continuamente ao seu meio ambiente, com agilidade, flexibilidade e resiliência (SENGE, 2014).

Outro conceito importante - a equifinalidade – tem, como princípio, que os resultados podem ser obtidos mesmo quando em condições e maneiras diferentes (BERTALANFFY, 1975). Toda organização é um sistema aberto. Depende de vários elementos do mundo externo (investimentos, recursos humanos, matérias-primas) e atendem às necessidades do mercado por bens e serviços (BATEMAN, 1998). Para ser competitiva e eficaz, a empresa precisa usar suas estruturas dinâmicas e flexíveis, a fim de responder adequadamente às mudanças contínuas do ecossistema em que se insere. (SENGE, 2014).

A Teoria Geral de Sistemas ajuda a entender a inter-relação entre os diversos sistemas que existem atualmente, bem como a complexidade de relacionamentos

como sistema humano, industrial e meio ambiente. Seus pressupostos permitem estudar a formação, a organização, as tendências futuras e os potenciais das organizações (DE ARAUJO, GOUVEIA, 2016). Devido a sua abordagem completa, a teoria de sistemas também contribui para as investigações científicas nas áreas de gestão, marketing e formulação de estratégias, (MELO, PELS, POLESE, 2010).

Essa dissertação apoia-se nos modelos de campos e armas da competição aplicados à rede de negócios (CAC-REDES) que utiliza a Teoria dos Sistemas para fundamentar o entendimento de rede de empresas.

## **2.2 Redes e redes de negócios ou redes interorganizacionais**

As redes são organizações com competências diversas que se unem em torno de um objetivo comum (VERSCHOORE, 2003), engajadas em atividades conjuntas, com regras explícitas e objetivos específicos a serem alcançados por todos (MÉNARD, 2004). Visa agregar os participantes para mais competências e recursos sustentáveis, visando a sustentabilidade das organizações, sua sobrevivência no mercado, ganho de competitividade, oportunidades, inovação, informações e aprendizagem, entre outros fatores (VIZZOTO, 2014).

Pode-se definir redes de negócios como a associação de empresas, concorrentes ou complementares, que se unem para manter competitividade no mercado (BENKLER, 2017). Seus membros podem reunir e compartilhar recursos, tecnologia, informações que circulam pela rede de negócios, conhecimento, inovação e outras práticas, para desenvolver estratégias de sobrevivência adequadas ao ambiente (BENTON, 2019).

Atualmente, muitas empresas estão inseridas em redes de negócios (ZACCARELLI, 2008), a fim de usufruir desse compartilhamento de recursos, tecnologia e informações que permeiam a rede (BENTON, 2019), pois isso dá aos seus integrantes, uma vantagem competitiva (GEDEF AW BIRHANE, WEZEL, 2020). As redes de negócios (ou redes interorganizacionais) são um grupo de empresas de um determinado mercado que se mantêm relacionadas entre si (EBERS, JARILLO, 1998). A associação em redes de negócios orienta as empresas em relação aos objetivos econômicos e à dependência de recursos (WILLIAMSON, 1981).



Este relacionamento entre organizações envolve benefícios e custos. As Figuras 5 (Custos) e 6 (Benefícios) mostram os principais pontos salientados por Zuckerman, Kalunzny e Ricketts (1999).

Figura 5 – Custos envolvidos

<b>CUSTOS</b>
Perda de superioridade técnica
Perdas de recursos
Compartilhamento dos custos dos fracassos
Perda de autonomia e controle
Conflito de experiências sobre domínio, métodos e objetivos
Retardamento de soluções devido a problemas de coordenação
Regulamentação e intromissão do Governo

Fonte: Adaptado de Cunha (2004)

Figura 6 - Benefícios envolvidos

<b>BENEFÍCIOS</b>
Desenvolvimento de oportunidades, para aprender a adaptar-se às novas competências
Obtenção de recursos
Divisão de riscos
Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia
Obtenção de influência sobre seu domínio
Acesso a novos mercados
Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos
Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo
Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica
Ganho e aceitação de governantes de outros países
Fortalecimento da posição competitiva

Fonte: Adaptado de Cunha (2004)

A gestão estratégica de uma empresa para obter vantagem competitiva (FURRER et al., 2008) e competitividade são relevantes, quando inseridas em redes de negócios, (DYER, SINGH, 1998; DYER et al., 2018; MEDLIN, ELLEGAARD, 2015; RITALA, ELLONEN, 2010). Uma forma de manter-se sustentável no mercado e identificar as oportunidades de crescimento nos negócios é organizando-se em redes (LAMA, SHRESTHA, 2011). Para o desenvolvimento de vantagens

competitivas, a colaboração entre as empresas que operam em redes permite maior relacionamento interorganizacional e pode proporcionar o desenvolvimento de vantagens competitivas (LOPES, TEIXEIRA, LEITE, 2015).

Como os estudos sobre redes interorganizacionais ainda são relativamente recentes, encontram-se poucos modelos teóricos sobre competição/competitividade. Um modelo que integra simultaneamente as relações interorganizacionais, as relações intraorganizacionais, o funcionamento interno da própria empresa com a estratégia e a gestão organizacional é o CAC Redes, modelo de campos e armas de competição aplicado a redes de negócios (CONTADOR et al, 2023).

### **2.3 Estratégia e vantagem competitiva em rede de negócio**

Com os avanços tecnológicos nas áreas de telecomunicações, eletrônica e informática, surgiram novos nichos de inovação que despertaram o interesse de grandes empresas do setor. Especialmente com a ampliação da internet e a popularização da banda larga, fixa ou celular, no mundo, surgiram formas de entretenimento, impulsionando novas formas das pessoas se conectarem e se entreterem.

Essa extensa quantidade de serviços de streaming, nacionais e internacionais transformou o cenário do entretenimento (RAMON, 2021). Várias empresas surgiram nesse novo ambiente, fazendo crescer a busca de estratégias para manter vantagem competitiva no mercado. Mas como definir estratégia e vantagem competitiva em uma rede de negócios?

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

Predominantemente, então, a superioridade passa a ser definida pelas medidas da empresa em relação à concorrência. Nesse sentido, há vários estudos sobre as origens da vantagem competitiva. Muitos autores abordam as

competências internas da organização (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; HAMEL, PRAHALAD, 1994); outros, a posição de mercado da empresa (PORTER, 1985; HITT; LI; WORTHINGTON, 2005; BESANKO et al., 2010), outros, ainda, consideram uma visão combinada (ANSOFF, 1957; CONTADOR, 2008) e até mesmo uma ótica sobre a percepção temporal das capacidades da empresa (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

As competências organizacionais podem criar vantagem competitiva (HARVEY, 2022). De modo geral, esse conceito significa tudo aquilo que torna a empresa única em relação às 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 é fundamental para gerar vantagens competitivas (PIEDRAHITA et al., 2020).

Estudos indicam que todas as empresas encontram-se mergulhadas em redes de negócios e acrescentam uma lógica cooperativa em suas relações (DYER, SINGH, 1998; CONTADOR, 2023). Suas complexas interconexões existentes no mundo tornaram-se aparentes e geram incertezas (SENGE, VON AMELN, 2019).

Contador (2008) criou um modelo combinado, que utiliza o conhecimento existente tanto na análise estrutural da indústria (PORTER, 1985), quanto nas competências internas da organização. Em virtude disso e devido suas características, o modelo foi chamado de Campos e Armas da Competição (CAC), tornando-se uma opção para a investigação de estratégias de competitividade (SATYRO et al., 2017).

O modelo CAC–Redes (Contador et al., 2023) agrega ao CAC a visão relacional e a teoria de redes e usa posição estratégica, competências organizacionais e vínculos interorganizacionais, para explicar as estratégias que levam uma empresa a ter vantagem competitiva.

As competências organizacionais formam a identidade da companhia, reunindo conhecimentos, habilidades, atitudes específicas da equipe e da marca. Para aumentar sua competitividade, a empresa precisa entender quais fatores, se alterados, podem aumentá-la e determinar as principais competências que deve trabalhar para destacar-se em seu mercado (CONTADOR, 2008; CONTADOR, 2023). A fim de entender, explicar e analisar como as empresas da rede de cada

plataforma de streaming competem entre si, será usado 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 e as relacionais; alinhar a estratégia competitiva aos negócios; determinar as competências essenciais e o core business da empresa e identificar as atividades a terceirizar dentro do processo, de modo a aumentar as vantagens competitivas da empresa e sua posição em relação às concorrentes; identificar suas características competitivas e propor medidas para aumentar a competitividade.

Existem estudos que vincularam as competências organizacionais, utilizando o CAC-Redes, com a competitividade de empresas de diversos segmentos, como a indústria 4.0 (FRAGOMENI, 2020), as redes de escritórios de contabilidade (MITIDIÉRO, 2018), e a rede de farmácias (ARAÚJO, 2017). Os vínculos são classificados em econômicos, sociais e locacionais (CONTADOR, 2022). Para o modelo de campos e armas da competição aplicado à rede de negócios (CAC-Redes), são fonte de vantagem competitiva.

## **2.4 Vínculos econômicos**

As organizações apresentam vínculos, quando inseridas em um mercado privado. Existem vínculos sociais, referentes aos relacionamentos interpessoais; vínculos locacionais, referentes aos territórios físicos e vínculos econômicos, referentes às transações comerciais (CONTADOR, 2022). Em virtude do mercado estudado, focaremos em vínculos econômicos, considerando ainda sua interação com os sociais.

A concepção dos vínculos econômicos é suportada pela Teoria dos Custos de Transação (TCP), que teve início com Coase, em 1937, em seu clássico artigo “The Nature of the Firm”, resultado de seu esforço em integrar elementos institucionais da teoria econômica tradicional à economia capitalista. Ao tratar das razões pelas quais a empresa internaliza atividades que poderia obter a um custo inferior no mercado, inaugurou a percepção de que as relações entre os agentes econômicos dadas no

mercado envolveriam custos concretos, como coleta de informação e negociação e confecção de contratos (SARTO, DE ALMEIDA, 2015).

A firma é uma relação entre agentes, efetivada por meio de contratos explícitos ou implícitos. Os primeiros são amparados pela lei. Os segundos, por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais (SAES, 2009, ZYLBERTZAJN, 2009).

A TCT permite analisar as organizações e seu relacionamento com o mercado e com as instituições, a partir das características das transações e de pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos, analisando as dimensões significativas das transações e os atributos presentes. Os atributos considerados são a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos, sendo esse último o principal determinante da estrutura de governança a ser adotada (WILLIAMSON, 1985).

Além disso, dois pressupostos comportamentais distinguem-na da abordagem tradicional: o oportunismo e a racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). O oportunismo ocorre quando um jogo não é cooperativo e alguns agentes recebem mais benefício ou informação do que os outros (ZYLBERTZAJN, 1995). A racionalidade limitada deriva da noção de incompletude contratual, ou seja, no estabelecimento de contratos, não se pode prever todas as contingências futuras devido aos limites cognitivos que caracterizam os agentes. Sendo assim, quanto maior o comportamento oportunista ou a racionalidade limitada, mais integradas devem ser as estruturas de governança utilizadas (ZYLBERTZAJN, 1995).

As estruturas de governança são usadas pelos agentes como mecanismos para verificar como as transações realizadas são configuradas, com a finalidade de reduzir custos de transação. Podem surgir de três maneiras: via mercado, hierarquia (integração vertical) ou por contratos (formas híbridas). (WILLIAMSON, 1985).

Diversos elementos estão envolvidos nas transações, como ferramentas, habilidades, agentes, tecnologia, contratos e atores com diferenças tecnológicas expressivas, o que pode gerar conflitos e riscos (WILLIAMSON, 1981). Por conseguinte, quanto mais tecnologicamente homogêneas forem as partes envolvidas, menor será o custo de transação.

## 2.5 Vínculos sociais: confiança, comprometimento e cooperação

O mercado vem assistindo as novas formas de competição, na qual grupos e não organizações isoladas disputam o mercado consumidor e existe descentralização e flexibilidade de produção. O aumento da relação nas redes de negócio (NOHRIA, ECLES, 1992) mostra a necessidade de estudos de redes interorganizacionais. Vários autores, (GIGLIO, HERNANDES, 2012; GIGLIO, RIMOLI, SILVA, 2008; GIGLIO, BERTOLI, SIMONETTO, 2015) vêm discutindo, cada vez mais, sobre redes interorganizacionais, envolvendo as categorias sociais como as principais influenciadoras no desenvolvimento das redes.

Classificados em econômicos, sociais e locacionais, os vínculos são fonte de vantagem competitiva para o modelo de campos e armas da competição aplicado à rede de negócios (CAC-Redes), (CONTADOR et al., 2023).

Para Contador et al. (2023), é importante identificar os vínculos sociais como a existência da confiança, do comprometimento e da cooperação. Eles podem ser fonte de vantagem competitiva, especialmente a confiança (BARNEY; HANSEN, 1994; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Essa dimensão tem importante papel no sucesso alcançado pelas organizações, pois cria laços e estabelece padrões de cooperação e comprometimento, tornando as redes mais competitivas (BALESTRIN, VARGAS, 2004).

Diversos autores investigam a confiança em redes interorganizacionais (DAS; TENG, 2004; MACHADO FERNANDES, 2023; BERTOLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015). Ela se desenvolve, quando outra parte fornece uma resposta positiva a sua expectativa prévia de conduta em uma interação social (CARNAÚBA; 2012). A confiança é crucial para a formação de uma rede de organizações (CUNHA; 2006), sendo tratada como um dos eixos ordenadores da configuração das redes (BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015).

Em relação ao comprometimento, estudos mencionam que se trata de não colocar a si próprio como o mais importante, mas sim, as ações coletivas (ANDERSON; WEITZ, 1992), pelo desejo de manter uma relação estável e confiável (ANDERSON; WEITZ, 1992). O oportunismo e a falta de comprometimento podem levar ao fim da rede (LARSON, 1992). O comprometimento cresce dentre de uma

rede conforme os integrantes notam maior comprometimento de todos. Quanto mais grupos empenhados e comprometidos com o negócio, maior o comprometimento de todo o grupo (ARIÑO, 2003). O comprometimento é importante na organização e na formação das redes (PEREIRA, 2005).

Para a formação de redes de negócios, a confiança e o comprometimento são fundamentais (VILANOVA et al., 2019) e estão relacionados com a cooperação (SATO, 2003). Ela intensifica as relações entre as empresas e cria facilidades na realização de ações que visam a integração de recursos ou o sucesso dos objetivos comuns (TODEVA, 2006), pois a crescente divisão de tarefas aumenta a relação e a cooperação entre organizações (SOUZA, 2004).

Para integrar o posicionamento competitivo às competências da organização, bem como com os laços interorganizacionais e, assim, entender a vantagem competitiva de uma empresa inserida em uma rede de negócios, o CAC-Redes utiliza múltiplas perspectivas.

## **2.6 Tecnologias digitais e sua influência na competitividade empresarial**

As mudanças tecnológicas podem modificar as regras da concorrência (PORTER 1989). Uma empresa pode ter sua vantagem competitiva aumentada ou diminuída em virtude de mudanças tecnológicas, pois elas podem mudar a concorrência (PORTER, 1989).

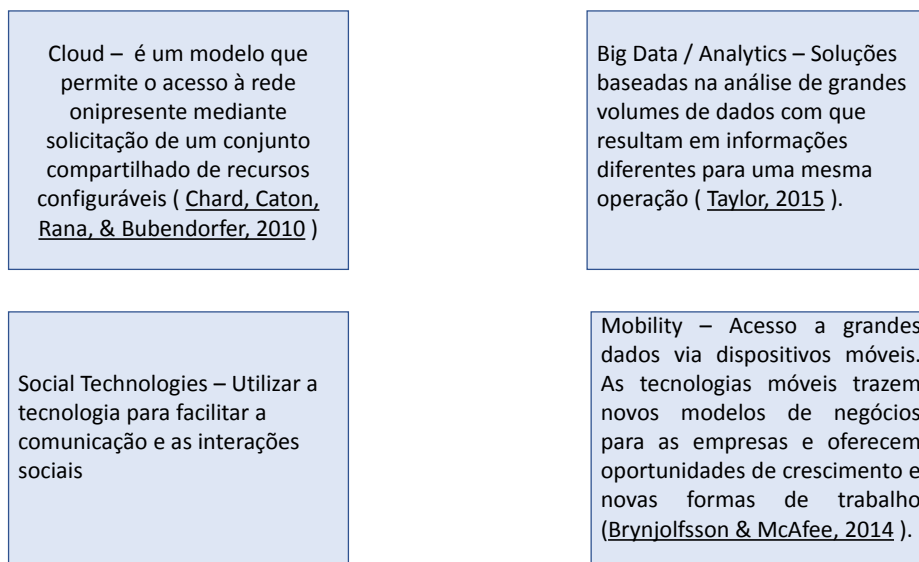
Para uma organização sustentar a inovação tecnológica, necessita alinhar-se ao conceito de melhoria constante, fazendo uma busca contínua por melhores recursos físicos e humanos, bem como por novas inovações produtivas, a fim de conseguir acompanhar o ritmo das melhorias e ser recompensada com a vantagem competitiva (SACHUCK ET AL; 2008).

As organizações preparam-se para novos segmentos de clientes, diversidade cultural em um mercado global, volatilidade do mercado, aumento das expectativas dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços e o impacto das novas tecnologias em uma organização de negócios (AKERMAN et al., 2015, MARKOWITSCH, HEFLER, 2001).

Um exemplo é a Netflix, que revolucionou o mercado de mídia e entretenimento, alterando a forma como os filmes e séries eram distribuídos e mudando a forma de consumir esse tipo de conteúdo (ACQUAVIVA, 2019). Até os anos 2000, a Blockbuster era a maior empresa de locação de filmes em mídias como VHS, DVD e Blue-ray. No entanto, não conseguiu acompanhar o ritmo de mudança de comportamento do consumidor no setor, alavancada pela tecnologia (CHOPRA, VEERAIYAN, 2017).

De acordo com a International Data Corporation, a última revolução tecnológica é baseada em quatro pilares: Cloud, Big Data/Analytics, Mobility e Social Business (IDC, 2022). Baseados neles, estão aparecendo milhões de aplicações, que alcançam bilhões de usuários pelo mundo, principalmente após o surgimento e a popularização dos smartphones. Grandes empresas dessa geração são Google, Facebook, Amazon, Netflix, Uber, entre muitas outras. A Figura 7 explica esses pilares.

Figura 7– Pilares da última revolução tecnológica



Fonte – adaptado de IDC, 2022.

Novas oportunidades de negócios aparecerão com essas implicações tecnológicas (HUI et al., 2014, SUN et al., 2012), juntamente com novos riscos para



as empresas devido às novas interações entre pessoas e máquinas (PORTER, HEPPELMAN, 2014).

## **2.7 Competitividade das plataformas de streaming**

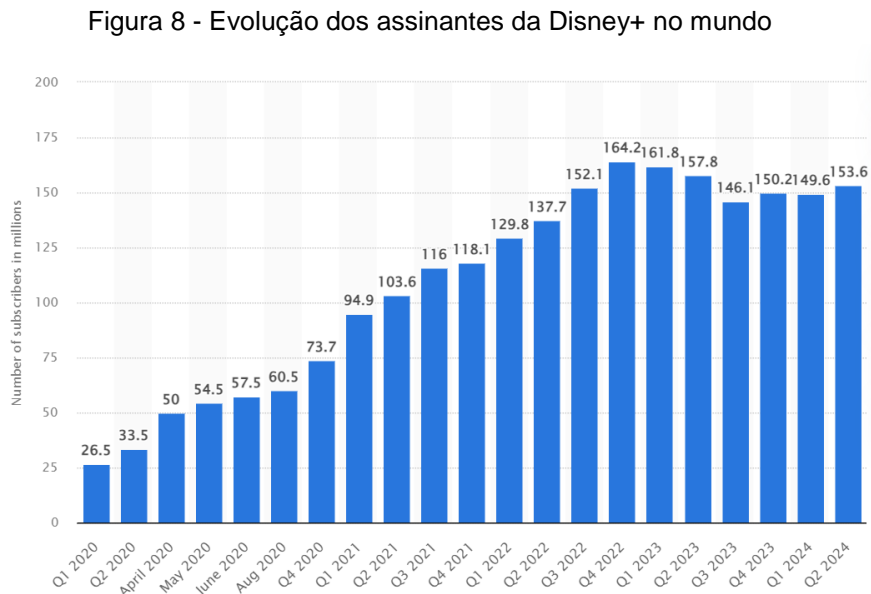
A partir do início dos anos 2000, o surgimento do streaming e de players globais como Netflix, Disney, Amazon e Apple, aliado a uma extensa quantidade de serviços nacionais e internacionais, transformou o cenário do entretenimento (RAMON, 2021). Várias empresas novas, pertencentes ao mercado audiovisual,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

Após, em 2007, lançar seus serviços de streaming on-line, a Netflix apresentou um novo modelo de entretenimento em casa (LITTLETON, ROETTIGERS, 2018). O sucesso da nova plataforma transformou a indústria de entretenimento e iniciou a criação desse serviço em muitas empresas que exploram modelos semelhantes de venda direta ao consumidor. Atualmente várias empresas de entretenimento oferecem suas próprias plataformas de streaming, gerando intensa concorrência e rivalidade no espaço por consumidores, receita e pela audiência. (HAVARD, 2021).

Muito estimulada pela pandemia de COVID-19, que impôs a reclusão da população em casa (SPANGLER, 2020), essa competição acirrada aumentou drasticamente desde o início de 2020. Isso provocou a implantação de novas plataformas e as marcas conhecidas começaram a implementar estratégias de curto e de longo prazo, para atrair mais consumidores (HAVARD, 2021).

As empresas de streaming também têm investido fortemente na produção e divulgação de conteúdo original disponibilizado exclusivamente em sua plataforma, conseguindo, assim, manter os consumidores envolvidos por períodos longos (PRINCE, GREENSTEIN; 2018). Além de produzirem seu próprio conteúdo original, competem por fornecedores de conteúdo que possam oferecer direitos exclusivos sobre suas produções. Fazem isso, para manter vantagem competitiva e atender às necessidades e preferências dos consumidores em relação às marcas rivais (HAVARD, 2021).

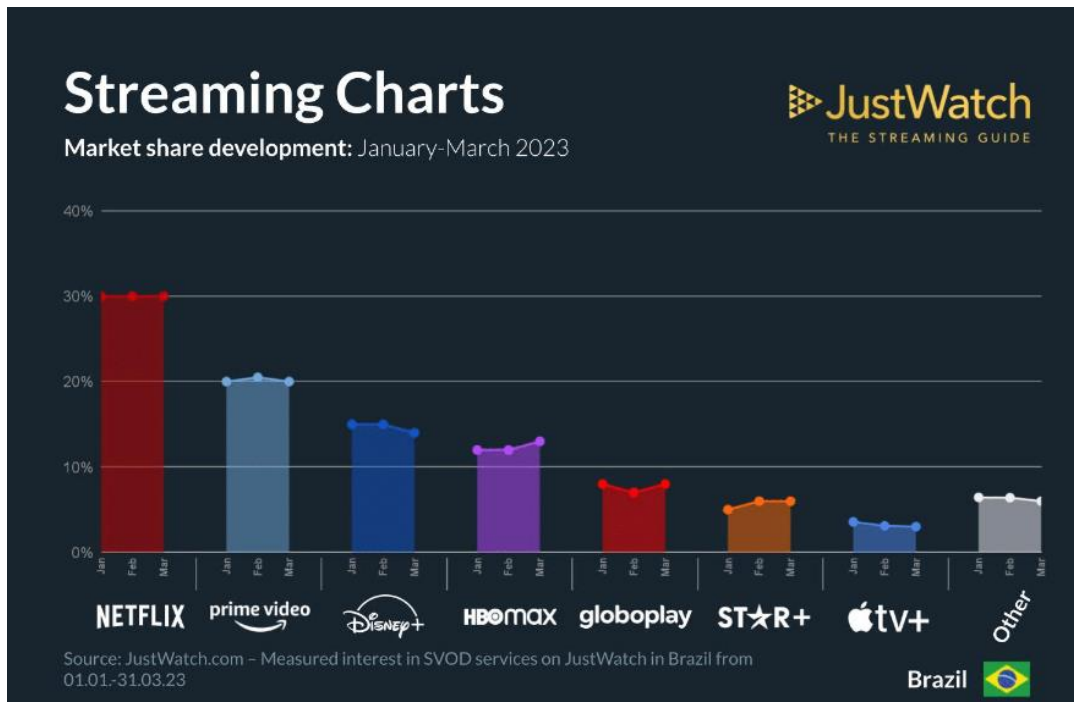
Em 2023, após o período de pandemia, o mercado de streaming parou de crescer significativamente. Algumas plataformas começaram a ter a quantidade de assinantes reduzida, conforme demonstrado na Figura 8, que apresenta a queda no número de assinantes da Disney+ no mundo, a partir do final de 2022.



Fonte – [www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/](https://www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/)

O mercado brasileiro também está em processo de estabilização. Na Figura 9, que mostra a variação de Market Share das empresas de streaming no Brasil, pode-se verificar que a Disney+ e a Aple+TV sofreram uma redução no primeiro trimestre de 2023. Já a Netflix e a Amazon Prime praticamente mantiveram sua participação de mercado. (fonte: relatório JustWacth, março de 2023).

Figura 9 - Evolução do Market Share das empresas de Streaming no Brasil



Fonte – JustWatch, 2023.

Quando o mercado está crescendo, é relativamente fácil para as empresas aumentarem sua base de clientes e surgirem novos concorrentes, que vão ganhando mercado. Mas quando o mercado está encolhendo ou estabilizado, a disputa fica mais feroz e, normalmente, algumas empresas desaparecem. Isso exige delas esforço adicional para se tornarem mais competitivas (CONTADOR, 2008). Esse fenômeno realça bastante a importância e a atualidade dessa dissertação, que trabalha esse mercado em estabilização, com tendência à queda.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: CAC E CAC-REDES

Esta dissertação adota o modelo de campos e armas da competição, aplicado a redes de negócio (CAC-Redes) (CONTADOR et al.,2023) como fundamento teórico, pelas mesmas razões que levaram Satyro et al. (2017) a adotarem o CAC para fundamentar o modelo básico do processo de formulação de estratégia para o desenvolvimento ambiental sustentável.

Os autores analisaram 231 artigos e selecionaram 14 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) pelo seu processo de formulação de estratégia, que integra fatores determinantes da competitividade de forma mais completa do que os outros modelos; (b) pela coerência de sua abordagem; (c) pela sua flexibilidade, que possibilita ser aplicado em situações diversas, como a do desenvolvimento sustentável; (d) pela sua robustez e completude.

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

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

O modelo do CAC alia duas concepções bastante distintas. A concepção de que a competitividade vem, predominantemente, do posicionamento no mercado, mesmo entendimento de Porter, relacionado aos campos da competição e a concepção de que ela provém, predominantemente, de seus recursos internos, como dizem os adeptos a RBV, relacionado às armas da competição. O modelo CAC unifica essas concepções e pode ser entendido como a junção de alguns conceitos do modelo de estratégia genérica de Porter e alguns do RBV.

Além de mais completo (SATYRO, et al., 2017) ele alinha, de forma natural, as armas da competição (que representam as estratégias competitivas operacionais) com os campos da competição (que representam a estratégia competitiva de negócio). A Tabela 1 compara o OI (Porter - Organização Industrial), o RBV (Visão Baseada em Recursos) e o CAC (Campos e Armas da Competição) (CONTADOR, 2008).

Tabela 1– Comparação entre o CAC e as teorias do RBV e OI

O I	RBV	CAC
<b>Homogeneidade de recursos:</b> As empresas de um determinado setor são equivalentes quanto aos recursos que empregam nas estratégias que adotam.	<b>Heterogeneidade de recursos:</b> Empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor.	<b>Disponibilidade de recursos:</b> Os recursos estão disponíveis a todas as empresas concorrentes. Ou seja, num <i>continuum</i> homogeneidade-heterogeneidade, os recursos estão mais próximos da homogeneidade.
<b>Mobilidade de recursos:</b> Qualquer característica distintiva que surja em uma empresa terá vida curta, pois poderá ser adquirida ou desenvolvida por uma concorrente.	<b>Imobilidade (ou inimitabilidade) de recursos:</b> É possível que algumas diferenças de recursos e capacidades entre empresas sejam duradouras, pois pode ser muito custoso para outras empresas desenvolvê-los ou adquiri-los.	<b>Mobilidade (ou inimitabilidade) de recursos:</b> Os recursos de uma empresa podem ser adquiridos ou desenvolvidos por uma concorrente, ou seja, são imitáveis pelas concorrentes.
O I	RBV	CAC
O <i>ambiente externo</i> é diferente para as empresas de um mesmo setor.	O <i>ambiente externo</i> é o mesmo para todas as empresas de um setor.	O <i>ambiente externo</i> é o mesmo para todas as empresas de um setor.
A <i>vantagem competitiva (VC)</i> da empresa decorre do seu posicionamento no ambiente externo.	A <i>vantagem competitiva</i> da empresa decorre das diferenças entre os seus recursos internos e os das rivais.	A <i>VC</i> da empresa decorre do seu posicionamento no ambiente externo ( <u>campos da competição</u> ) e da <u>intensidade das armas relevantes</u> .
Modelo qualitativo.	Modelo qualitativo.	Modelo qualitativo e quantitativo.
Ênfase no ambiente externo.	Ênfase no ambiente interno.	Ênfase no ambiente externo e no ambiente interno.

Fonte: adaptado de Contador (2008).

O CAC foi criado por Contador (2008) a partir de estudos iniciados na década de 90. Sua ideia básica é identificar as vantagens competitivas conforme os interesses dos clientes, separando o que lhes interessa (constructo denominado campos da competição), como qualidade e preço do produto, do que interessa somente à empresa (constructo denominado armas da competição), como processo de produção do produto e/ou serviço, publicidade e forma de atendimento. É aplicado a empresas individuais (Contador, 2008, p. 18). O CAC-Redes é uma evolução do modelo CAC, aplicado a empresas que operam em redes de negócios. (CONTADOR et al., 2023).

Os dois modelos têm, por finalidade, estudar a competição e a competitividade entre as empresas dentro de um ambiente competitivo e posicioná-las de modo que obtenham vantagem competitiva.

### **3.1 O modelo de Campos e Armas da Competição – CAC**

Criado por Contador a partir de 1995, o modelo de Campos e Armas da Competição – CAC tem como tese a seguinte frase: *“para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado”* (CONTADOR, 2008). É um modelo de aplicação simples, de fácil entendimento e baixo custo, que representa completamente o problema que pretendemos solucionar, segundo o estabelecido por ACKOFF; SASIENI; JIMÉNEZ (1971)

Pode-se utilizar o CAC para entender como as empresas competem, propor medidas para ampliar o grau de competição entre elas e formular estratégias operacionais e de negócios alinhadas entre si (CONTADOR, 2008). Comparado a outros modelos de competitividade, oferece a vantagem de ser mais completo (SATYRO et al., 2017) devido ao fato de ser um modelo qualitativo e quantitativo (CONTADOR et al., 2023). Por fim, pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa (CONTADOR, 2008).

### 3.1.1 CAC – Conceitos e definições: Campos da competição e armas da competição

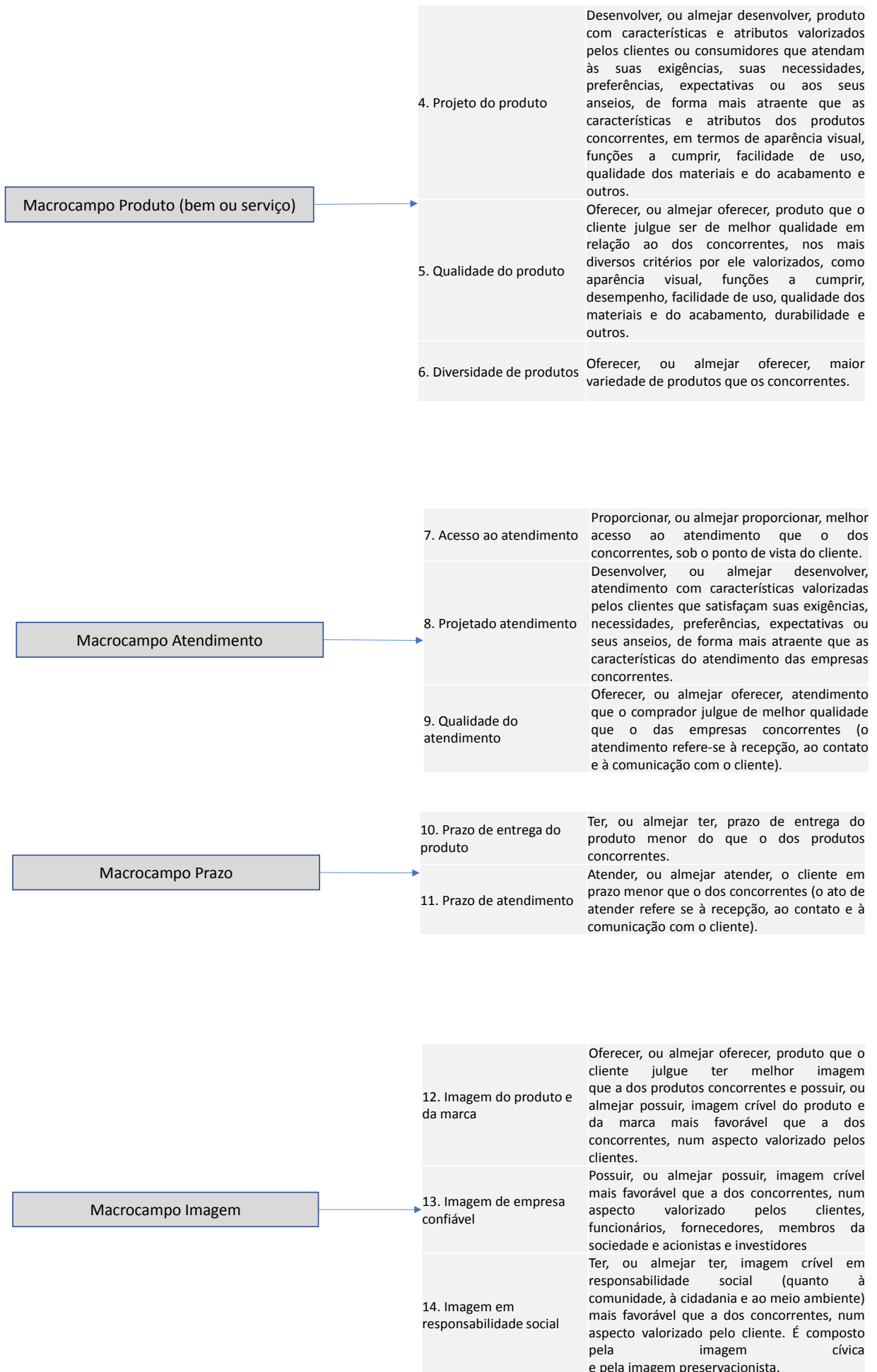
O CAC é um modelo analógico e simbólico que permite testar e realizar experiências sem risco e a baixo custo, pois se utiliza de um conjunto de variáveis e constructos para representar outro conjunto e suas relações (CONTADOR, 2008).

O modelo de campos e armas da competição surgiu da ideia de separar as vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam (campo da competição) das que não lhe interessam (armas da competição).

Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre produtos ou empresas pela preferência do cliente. Um campo da competição representa um atributo do produto ou da empresa, valorizado e de interesse do cliente. Os 14 campos da competição são agrupados em cinco macrocampos (CONTADOR, 2008), conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Significado de competir em cada campo da competição

Macrocampo Preço	1. Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o dos produtos concorrentes.
	2. 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.
	3. 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.





Fonte: Contador, 2008.

Usados pelas empresas para se diferenciar no mercado, os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e a estratégia de posicionamento do produto no mercado (CONTADOR, 2008).

Outro conceito importante para entender as relações com a estratégia competitiva de negócios da empresa é o de campo coadjuvante. Ele pode ser entendido como o *locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. Os campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição (CONTADOR, 2008).

O campo no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva é definido como o campo da competição (CONTADOR, 2008). É nele que a empresa vai competir, criando, para o cliente, a imagem de ser melhor do que as concorrentes. Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

Embora seja um campo auxiliar, no qual a empresa não compete, ele contribui para alcançar e manter suas vantagens competitivas (CONTADOR, 2008). Uma empresa pode, por exemplo, eleger qualidade de seu produto e de seu projeto como seus campos da competição e a imagem do produto e atendimento ao cliente como coadjuvantes. (CONTADOR, 2008).

O modelo do CAC parte do par produto/mercado definido pela empresa. É importante não só definir o produto adequado para o mercado, como, posteriormente, fazer a escolha adequada dos campos da competição/coadjuvantes para cada par produto/mercado. A combinação de um ou dois campos da competição com um ou dois campos coadjuvantes permite centenas de diferentes escolhas para a empresa escolher sua estratégia competitiva e diferenciar as características dos produtos e da própria empresa. Assim, os campos da competição retratam as estratégias de posicionamento do produto no mercado e as possíveis estratégias competitivas do negócio (CONTADOR, 2008).

Dois outros importantes constructos do CAC são arma e arma da competição, que se referem às competências internas de uma organização. Arma é qualquer atividade executada ou recurso utilizado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas (por exemplo, automação do processo de produção, sistema de materiais, análise da concorrência e publicidade).

Arma da competição é uma arma capaz de conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Dado seu pequeno alcance, geralmente restringe-se a uma seção da empresa (que tem um responsável). Seu número costuma variar entre 40 e 50. Para ser considerada uma arma de competição, quatro condições devem ser atendidas e satisfeitas: deve ser importante, frequentemente utilizada, financeiramente onerosa e ter caráter estratégico. Em outras palavras, deve ter o potencial de gerar vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa (CONTADOR, 2008). Todos os setores econômicos podem utilizar o mesmo conjunto de armas da competição, pois elas podem ser desenvolvidas ou adquiridas por todos os concorrentes. A diferença entre as empresas ocorre devido à intensidade da arma, ou seja, o desempenho em uma competência específica (CONTADOR, 2008). Em uma escala de 1 a 5, a intensidade da arma mede seu desempenho, potência e alcance. Portanto, trata-se de uma variável quantitativa (CONTADOR, 2008).

As armas e, conseqüentemente, as armas da competição, são classificadas em armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio. Cada classe subdivide-se em subclasses. (CONTADOR, 2008). O software <https://strategy2.camposearmas.com.br/> (CONTADOR, 2020) apresenta uma lista com 181 armas (Tabela 3). Nela, qualquer empresa encontra, pelo menos, 90% das armas que usa. A grande vantagem desse agrupamento é poder ser usado por qualquer tipo de empresa. As armas de produção utilizadas em uma fábrica, por exemplo, são as mesmas usadas em uma loja de varejo.

Tabela 3 - Lista de armas

<b>Armas da cooperação</b>	<b>Armas administrativas - Pessoal</b>
Desenvolvimento de tecnologia de produto e de novos produtos	Definição de estratégias abrangentes de RH
Desenvolvimento conjunto de tecnologia de processo	Sistemas operacionais de administração de pessoal
Desenvolvimento conjunto de fornecedores	Administração de recursos humanos
Constituição de empresa fornecedora de insumos	Sistema de avaliação de pessoal e política de salários e recompensas
Compra de materiais e de equipamentos	Gestão do conhecimento (knowledge management)
Publicidade e propaganda	Administração participativa e motivação de pessoal
Venda de produtos	Liderança e capacidade de implementação de mudanças
Distribuição de produtos	Gerenciamento por objetivos
Reciclagem de resíduos	Relacionamento e integração entre funcionário e empresa
Capacitação de pessoal	Trabalho à distância (remoto) ou teletrabalho
Pesquisa de mercado	Gestão e desenvolvimento de talentos
Desenvolvimento de sistemas administrativos	Capacidade criativa e empreendedorismo
Promoção de feiras e exposições	Mudança na cultura da empresa
Compartilhamento de sobrecarga de trabalho	Relacionamento com sindicatos
Indicação de concorrentes para cliente	
Compartilhamento de informações e conhecimento	
Associação para realização de negócio e de novas oportunidades de negócio, inclusive exportação	
Associação para obtenção de financiamento	
Influência nas decisões do poder público (lobby) e reivindicações	

<b>Armas administrativas - Finanças</b>	<b>Armas administrativas - Organização da administração</b>
Definição da estratégia financeira	Alta administração
Sistema orçamentário, contábil e financeiro	Organização administrativa
Gestão financeira	Sistema de comunicação unificada (unified communication)

Administração patrimonial
Contabilidade de custos
Contabilidade estratégica
Controladoria estratégica
Sistemas integrados
Proteção cambial
Relacionamento com investidores (RI)

Sistema de informação
Aumento da produtividade e redução de custos
Processo de decisão gerencial e operacional
Gerenciamento ou gestão por processos
Ambiente físico das áreas administrativas
Comunidade colaborativa
Mídias sociais no ambiente empresarial
Responsividade e resiliência
Sistemas de segurança

<b>Armas de atendimento - Organização do atendimento</b>
Definição da localização da empresa e de seus postos de atendimento
Acesso à empresa e/ou aos seus postos de atendimento
Projeto do ambiente da área de atendimento
Projeto da equipe de atendimento
Operacionalização do atendimento
Estilo de atendimento
Sistema de informação comercial
Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial
Financiamento e flexibilidade nas condições de pagamento
Customização da oferta
Assistência técnica
Cláusulas especiais de contrato

<b>Armas de atendimento - Relacionamento pessoal no atendimento</b>
Cortesia no atendimento
Atendimento adequado e personalizado
Homogeneidade do atendimento
Capacidade de resolver incidentes críticos
Capacidade de negociação
Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa
Atendimento particularizado
SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) - call center
Sistema de fidelização dos clientes
Rede de consumidores e clientes
Sistema de avaliação da satisfação do cliente
Terceirização do atendimento ou insourcing

<b>Armas de planejamento e projeto do produto- Marketing</b>
Entendimento do cliente e dos concorrentes
Segmentação do mercado
Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)
Definição das estratégias de marketing
Elaboração e realização de pesquisas de mercado
Participação da área de Marketing na concepção do produto
Teste de mercado

<b>Armas de planejamento e projeto do produto- Estratégia</b>
Entendimento (ou compreensão) do negócio, para definir a empresa que se deseja ter
Estruturação dos negócios da empresa
Rede de negócios
Inteligência competitiva
Computação em nuvem
Formulação da estratégia competitiva
Implementação das estratégias

Ampliação de mercado
Publicidade e propaganda
Criação e gestão da marca
Realidade virtual (RV) e Realidade aumentada (RA)
Marketing promocional
Merchandising
Marketing direto
Marketing de relacionamento
Marketing de serviços
Marketing organizacional
Marketing internacional
Marketing social
Marketing societal
Marketing institucional
Endomarketing
Mensuração da efetividade do Marketing

Controle (avaliação ou auditoria) das estratégicas
Monitoramento e avaliação dos concorrentes
Fixação do preço do produto
Redefinição da linha de produtos
Definição da capacidade produtiva
Avaliação das oportunidades, ameaças e riscos
Avaliação do impacto de novas tecnologias no sucesso da empresa
Benchmarking
Gestão de riscos efetivos e potenciais
Relações governamentais
Desempenho socioambiental
Valor compartilhado
Certificação por institutos
Adoção de processo de arbitragem
Uso da Pesquisa Operacional, para otimizar as operações da empresa

<b>Armas da produção de bens e/ou de serviços - Processo produtivo de bens</b>
Projeto do processo de produção
Automação e inovação no processo
Tecnologias da Indústria 4.0
Controle e melhoramento do processo
Projeto do layout e do fluxo de produção
Projeto do trabalho humano
Padronização do trabalho
Preparação de máquinas e troca de produto
Redução de custos e aumento da produtividade na área de produção
Higiene e segurança do trabalho
Gestão da manutenção de equipamentos
Programa de gestão ambiental
Produção (ou manufatura) customizada
Desverticalização ou verticalização
Consórcio modular

<b>Armas da produção de bens e/ou de serviços - Processo produtivo de serviços</b>
Projeto do processo de execução (ou produção) do serviço
Tecnologias da Indústria 4.0
Projeto do layout e do fluxo de execução (ou produção) do serviço
Projeto do trabalho humano
Redução de custos e aumento da produtividade na área de execução (ou produção) do serviço
Higiene e segurança do trabalho
Gestão da manutenção de equipamentos
Programa de gestão ambiental
Desverticalização ou verticalização

<b>Armas da produção de bens e/ou de serviços - Administração da produção de bens (industrial)</b>
Planejamento e Controle da Produção
Administração de materiais
Tecnologias da Indústria 4.0
Controle e melhoria da qualidade
Sistema físico de produção
Proteção estratégica da produção
Manual de instrução e procedimento

<b>Armas da produção de bens e/ou de serviços - Processo produtivo de serviços</b>
Planejamento e Controle da Produção dos serviços
Administração de materiais
Tecnologias da Indústria 4.0
Controle e melhoria da qualidade
Proteção estratégica da execução ou produção dos serviços
Manual de instrução e procedimento de execução dos serviços

<b>Armas da produção de bens e/ou de serviços - Logística interna e externa</b>
Logística interna
Logística externa

<b>Armas da produção de bens e/ou de serviços - Fornecedor de bens e/ou serviços</b>
Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores
Relacionamento com fornecedor
Materiais e componentes de qualidade e inovadores
Compra eletrônica
Estratégia de fornecimento

Fonte: adaptado de Contador, 2020.

A relevância de obter vantagem competitiva é outro constructo central no CAC. No campo militar, do arsenal, as armas são selecionadas conforme o tipo de combate – todas são armas de combate, mas só algumas serão empregadas. Analogamente, a empresa seleciona as armas da competição do setor que usará para competir em determinado campo (da competição ou coadjuvante). Essas armas, denominadas relevantes, são as que proporcionam vantagem competitiva à empresa no campo, como comprovou Contador (2008:139-144).

As armas da competição são classificadas, segundo sua relevância, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição. A primeira pertence ao conjunto das armas da competição do setor que proporciona elevada vantagem competitiva em um campo (da competição ou coadjuvante) – é arma alinhada estrategicamente ao campo. Sua alta intensidade proporciona competitividade, justificando alto investimento para aperfeiçoá-la.

Já a arma irrelevante é uma arma da competição que não propicia vantagem competitiva em um campo e pode ter baixa intensidade. Arma irrelevante para um

campo pode ser relevante ou semirrelevante para outro. Arma semirrelevante é uma arma da competição que proporciona mediana vantagem competitiva e deve ter intensidade mediana, conforme descreve a Tabela 4. (CONTADOR et al., 2023).

Tabela 4 – Tipos de armas segundo sua relevância

<b>Tipo de arma</b>	<b>Definição</b>
arma relevante	proporciona elevada vantagem competitiva em seu campo da competição
arma irrelevante	não proporciona vantagem competitiva em seu campo da competição
arma semirrelevante	proporciona mediana vantagem competitiva em seu campo da competição

Fonte: Contador, 2008.

A empresa pode melhorar sua competitividade atuando sobre as armas da competição relevantes para o campo da competição e para cada par/produto/mercado (CONTADOR, 2008).

### **3.1.2 Definição de armas da cooperação e do alvo das armas**

Arma de cooperação é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa, de atuar juntamente com outras, para obterem benefícios comuns. É o caso, por exemplo, da cooperação entre duas empresas para o desenvolvimento de novas tecnologias; cooperação para compra conjunta de materiais e distribuição de produtos. Geralmente, a empresa colabora com suas concorrentes nas atividades ou nos recursos que não comprometem sua vantagem competitiva em seus campos de competição e coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

Outra definição importante refere-se ao constructo alvo das armas. Alvo é o objetivo de uma arma de competição. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma da competição (CONTADOR, 2008). É de suma importância para o modelo do CAC, pois o alvo é o elo entre um campo da competição e uma arma da competição. Existe somente um alvo para cada campo da competição.

Existem nove alvos das armas, tanto para o campo da competição, quanto para os campos coadjuvantes: produtividade, novidade, qualidade no processo, flexibilidade, acessibilidade, velocidade, desejabilidade, confiabilidade e responsabilidade social (CONTADOR, 2008). A Tabela 5 descreve o significado em cada campo de competição e coadjuvante. É importante ressaltar ainda que “*Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes*”, e “*para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, que terão idêntico alvo*” (CONTADOR, 2008).

Tabela 5 – Alvos das armas associados a cada campo da competição.

<b>Campo da competição</b>	<b>Alvo relativo ao campo da competição</b>	<b>Alvo relativo ao campo coadjuvante</b>
<b>Competição em preço:</b>		
1. preço propriamente dito	Produtividade	Produtividade
2. condições de pagamento	Produtividade	Produtividade
3. prêmio e/ou promoção	Produtividade	Produtividade
<b>Competição em produto:</b>		
4. projeto do produto	Novidade	Diversos
5. qualidade do produto	Qualidade no processo	Qualidade no processo
6. diversidade de produtos	Flexibilidade	Flexibilidade
<b>Competição em atendimento:</b>		
7. acesso ao atendimento	Acessibilidade	Acessibilidade
8. projeto do atendimento	Novidade	Diversos
9. qualidade do atendimento	Qualidade no processo	Qualidade no processo
<b>Competição em prazo:</b>		
10. prazo de entrega do produto	Velocidade	Velocidade
11. prazo de atendimento	Velocidade	Velocidade
<b>Competição em imagem:</b>		
12. do produto e da marca	Desejabilidade	Confiabilidade
13. de empresa confiável	Confiabilidade	Confiabilidade
14. em responsabilidade social	Responsabilidade social	Responsabilidade social

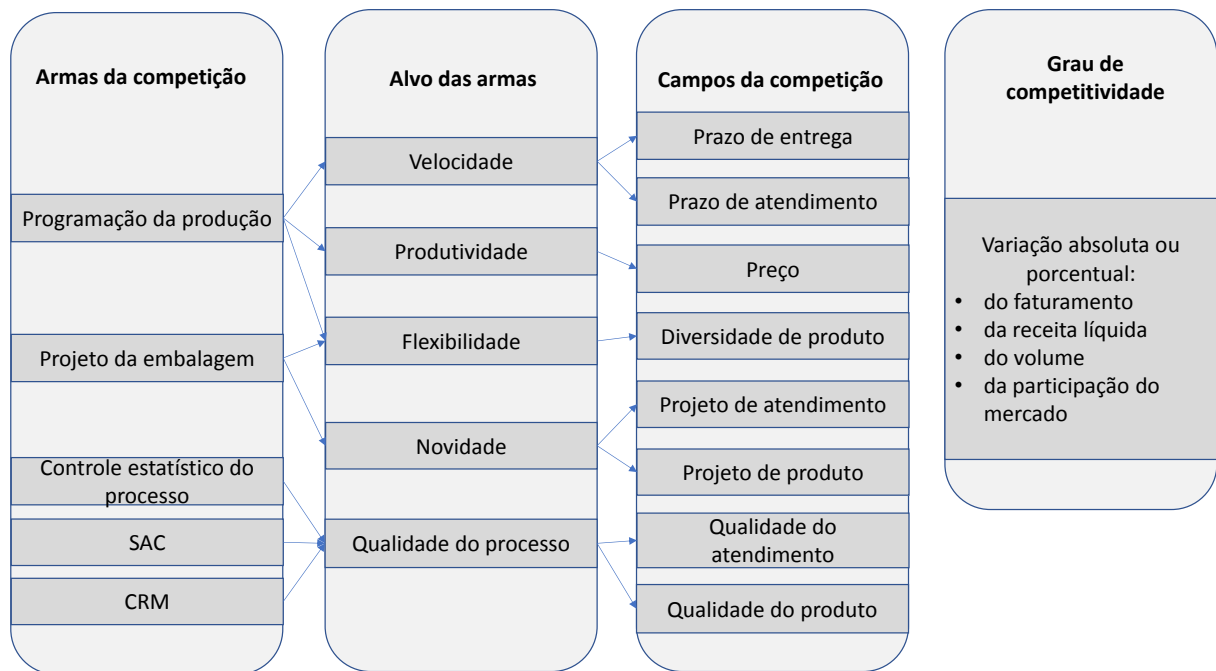
Fonte: Contador, 2008.

### 3.1.3 O modelo conceitual

Para mostrar o modelo conceitual do CAC, a Figura 10 oferece um exemplo de como se correlacionam os campos da competição, o alvo das armas e as armas da competição. Eles podem explicar as vantagens competitivas de uma empresa. Se uma empresa deseja competir em prazo de entrega, por exemplo, seu alvo será a velocidade (CONTADOR, 2008).



Figura 10 - Modelo de campos e armas da competição



Fonte: Contador, 2008.

A variável grau de competitividade da empresa (GC) mede a vantagem competitiva (desempenho competitivo) por meio da variação absoluta ou percentual, em um período de tempo da sua participação de mercado, assegurada uma rentabilidade satisfatória (Contador, 2008:113). Neste trabalho, será utilizada a seguinte fórmula para o seu cálculo, considerando a variação do número de assinantes de 2023 em relação ao número de assinantes de 2021.

**Número de assinantes de 2023**

GC= .....

**Número de assinantes de 2021**

### 3.1.4 A tese do CAC

A tese do CAC proposta por Contador (2008) é assim formulada:

*‘Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe*

*dão vantagem competitiva nos campos da competição, escolhidos para cada par produto/mercado'* (CONTADOR, 2008, pág. 17).

A tese deixa claro que uma empresa não precisa ser excelente em tudo para ser competitiva. Melhor é selecionar apenas umas poucas armas que realmente lhe darão vantagem competitiva, pois o desenvolvimento das demais pode causar desperdício de recursos (CONTADOR, 2008). Para validar a tese de forma quantitativa, foram criadas algumas variáveis quantitativas: grau de competitividade, foco, dispersão, intensidade da arma e intensidade média das armas (CONTADOR, 2008), expostas a seguir.

### 3.1.5 A estrutura do CAC e variáveis quantitativas

A estrutura do CAC é definida por dez atributos (CONTADOR, 2008).

- a) entidades – 14 campos da competição e coadjuvante; diversas armas da competição e da cooperação e nove alvos das armas;
- b) axiomas e postulados (Tabela 6).

Tabela 6 – Axiomas e postulados do CAC

<b>Axiomas</b>	<b>Postulados</b>
uma mesma arma serve para competir em mais de um campo da competição	uma mesma arma serve para competir em mais de um campo da competição, mas terá alvos diferentes
para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição	para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, mas com alvo idêntico

Fonte: Contador, 2008

- c) interrelações entre as entidades - Mostra que a relação entre os campos da competição e as armas da competição são intermediadas pelos alvos das armas (Figura 11).

- d) indicadores de desempenho operacional - São utilizados apenas para controlar a eficácia da implementação das estratégias competitivas operacionais.
- e) grau de competitividade - Indicadores de resultado da empresa
- f) sete variáveis quantitativas (Tabela 7).

Tabela 7 - Variáveis quantitativas do CAC

<b>VARIÁVEIS</b>		
<b>Primárias</b>	<b>Fundamentais</b>	<b>Terciárias</b>
Intensidade da arma	Intensidade média da arma	Aproveitamento
Grau de competitividade	Foco	Poderio competitivo
	Dispersão	

Fonte: Contador, 2008

- g) tese do modelo (subitem 1.1.4)
- h) 14 corolários que relacionam com campos da competição aos alvos das armas (Tabela 8).

Tabela 8 – Corolários do CAC

<b>Corolário</b>	<b>Competição em</b>	<b>Necessário ter alta</b>
1	Preço	Produtividade
2	Condições de pagamento	Produtividade
3	Promoção e prêmio	Produtividade
4	Projeto de produto	Novidade
5	Qualidade do produto	Qualidade no processo
6	Diversidade de produto	Flexibilidade
7	Acesso ao atendimento	Acessibilidade
8	Projeto de atendimento	Novidade
9	Qualidade de atendimento	Qualidade no processo
10	Prazo de entrega do produto	Velocidade
11	Prazo de atendimento	Velocidade
12	Imagem do produto e marca	Desejabilidade
13	Imagem	Confiabilidade
14	Responsabilidade social	Responsabilidade social

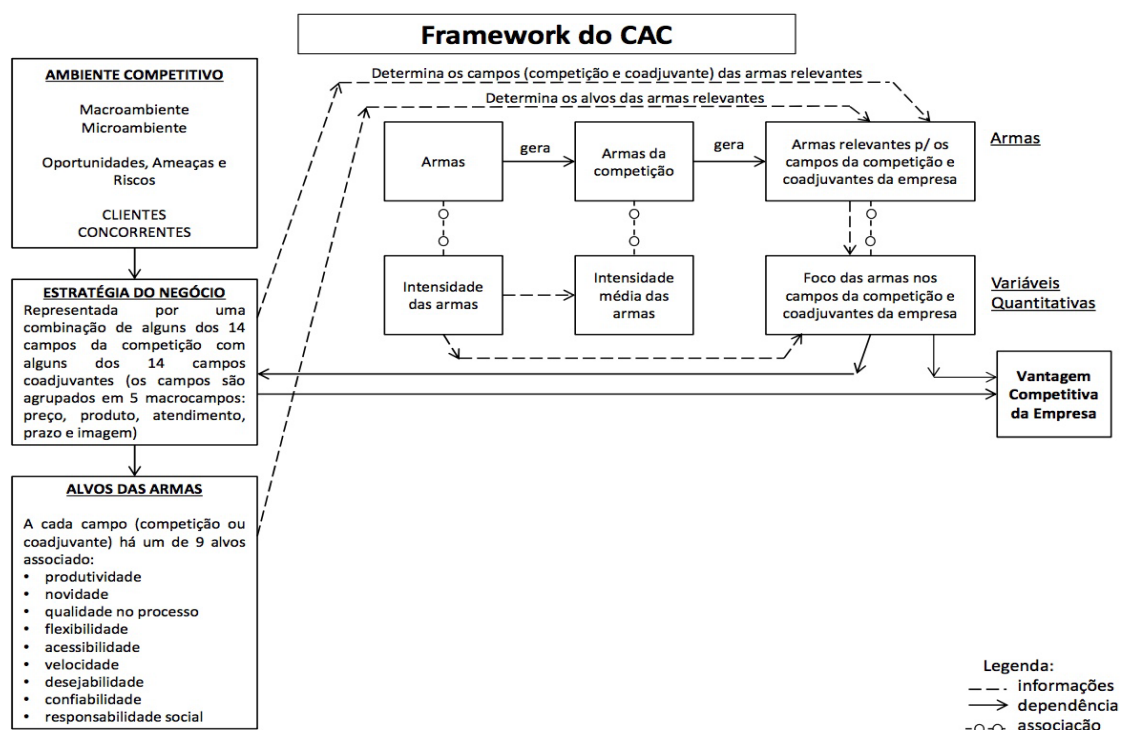
Fonte: Contador, 2008

- i) corolários relacionando as armas relevantes ao foco - não existe condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas relevantes para o campo da competição escolhido para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008).
- j) delimitação e aplicações - O modelo é aplicável na definição de estratégia competitiva operacional de empresas, mas não se aplica à formulação de estratégias corporativas (CONTADOR, 2008).

Há outras duas variáveis usadas para a formular a estratégia competitiva de negócio: aproveitamento e poderio competitivo. Medido pela diferença entre o foco e a dispersão, entende-se o aproveitamento como a capacidade da empresa de ser competitiva com menor custo. Já poderio competitivo é medido pela média aritmética simples do foco em um conjunto de campos da competição e coadjuvante e só pode ser considerado, quando a empresa utiliza mais de um campo (CONTADOR, 2008).

### 3.1.6 Framework do CAC

A Figura 11 mostra o framework do CAC, com todos elementos necessários à formulação das estratégias competitivas de negócio e operacionais.



O framework do CAC mostra o encadeamento de passos:

1) Existem entradas independentes relativas às empresas: elementos do ambiente competitivo, com destaque para clientes e concorrentes, campos da competição que representarão a estratégia competitiva de negócio, alvos das armas. A estratégia competitiva de negócio é representada por uma combinação de alguns dos 14 campos da competição com alguns dos 14 campos coadjuvantes;

2) Os alvos das armas determinam os objetivos das armas relevantes para os campos da competição e coadjuvantes;

3) O conjunto das armas gera o conjunto das armas da competição, típicas do segmento econômico ao qual pertencem as empresas;

4) Para determinar as armas relevantes para os campos da competição e coadjuvantes de cada empresa, é necessário conhecer seus campos de competição e coadjuvantes e o conjunto das armas da competição típicas do segmento econômico ao qual pertencem as empresas;

5) As variáveis quantitativas - intensidade das armas, intensidade média das armas e foco das armas – estão, respectivamente, associadas aos constructos armas, armas da competição e foco das armas;

6) Calculados o foco das armas e o grau de competitividade da empresa (que mede sua vantagem competitiva), basta aplicar os testes estatísticos (teste t e o coeficiente de correlação linear de Pearson), para verificar a influência do foco das armas na competitividade das empresas;

7) De forma análoga, calculados a dispersão das armas e o grau de competitividade da empresa, basta aplicar os testes estatísticos (teste t e o coeficiente de correlação linear de Pearson), para verificar a influência da dispersão das armas na competitividade das empresas;

8) De forma análoga a 6, calculados a intensidade média das armas e o grau de competitividade da empresa, basta aplicar os testes estatísticos (teste t e o coeficiente de correlação linear de Pearson), para verificar a influência da intensidade média das armas e vínculos na competitividade das empresas e

9) Para verificar a influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade das empresas, basta aplicar a estatística do qui quadrado, para

testar se há diferença significativa entre os campos da competição e coadjuvantes das empresas mais competitivas e menos competitivas.

### 3.1.7 Justificativa do uso do CAC para fundamentar o CAC-Redes

Nessa dissertação, o objetivo é entender a competitividade de empresas que operam em rede de negócio e possuem vínculos sociais e econômico. Para tanto, foram utilizados os constructos do CAC-Redes. Trata-se de uma evolução do CAC (Campos e Armas da Competição), aplicável no estudo da competitividade de um grupo de empresas concorrentes que não operam em rede. O CAC-Redes utiliza todo o CAC e sua lógica, para formatar um novo modelo, mais robusto, pois agora considera que as empresas estão em rede de negócios (Contador et al., 2023).

### 3.1.8 Validação do CAC

Para validar o CAC, foram realizados 19 estudos empíricos aprofundados, envolvendo 238 empresas de diversos setores industriais e de serviços. Os estudos provaram, por meio de testes estatísticos, ser um modelo coerente, robusto e flexível, pois o coeficiente de correlação linear de Pearson entre o grau de competitividade das empresas e o foco das armas nos campos da competição foi 0,89, evidenciando que o CAC explica 79% da competitividade das empresas. (CONTADOR, 2023). As pesquisas mostraram que o modelo foi capaz de diversas aplicações, apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9 – Aplicações do CAC

<b>Aplicações do CAC</b>
Entender, analisar e explicar como um grupo de empresas de um segmento econômico compete entre si
Entender, analisar e explicar a posição competitiva da empresa em relação aos concorrentes
Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa

Propor medidas, para aumentar a competitividade da empresa
Formular a estratégia competitiva da empresa
Formular as estratégias competitivas operacionais alinhadas a estratégia competitiva da empresa
Alinhar a estratégia competitiva operacional à estratégia competitiva de negócio
Determinar as competências essenciais da empresa
Identificar as atividades que podem ser terceirizadas, para aumentar as vantagens competitivas da empresa

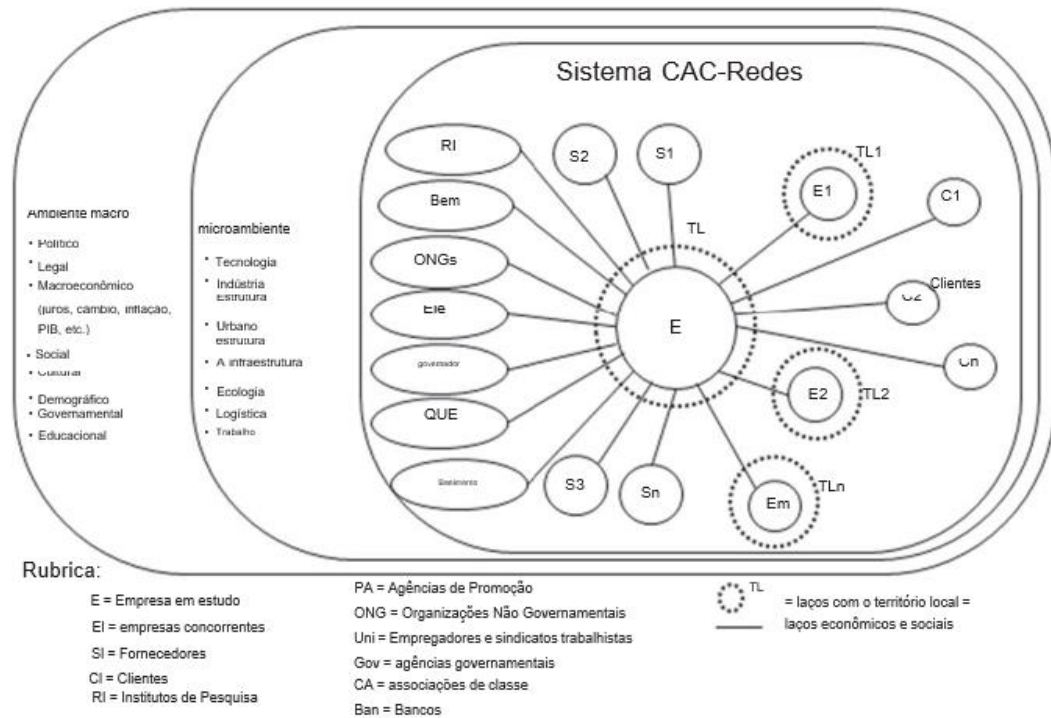
Fonte: Contador, 2008

Como o modelo do CAC foi cientificamente validado por pesquisas que utilizaram empresas de diferentes segmentos, tipos e tamanhos, pode ser considerado adequado para formular estratégias competitivas de empresas, para explicar os fatores cruciais para a sua competitividade, bem como capaz e suficiente para analisar as formas usadas por elas para competir, recomendar medidas para ampliar sua competitividade e identificar e analisar suas estratégias competitivas (CONTADOR, 2008).

### **3.2 O modelo de Campos e Armas da Competição aplicado às redes de negócios (CAC-Redes)**

Os componentes do CAC-Redes e seus macro e microambientes são apresentados na Figura 12. Trata-se de um modelo qualitativo e quantitativo, que ajuda a compreender e a formular estratégias competitivas para empresas que operam em uma rede de negócios (CONTADOR et al., 2023).

Figura 12 - Sistema estudado pelo CAC-Redes



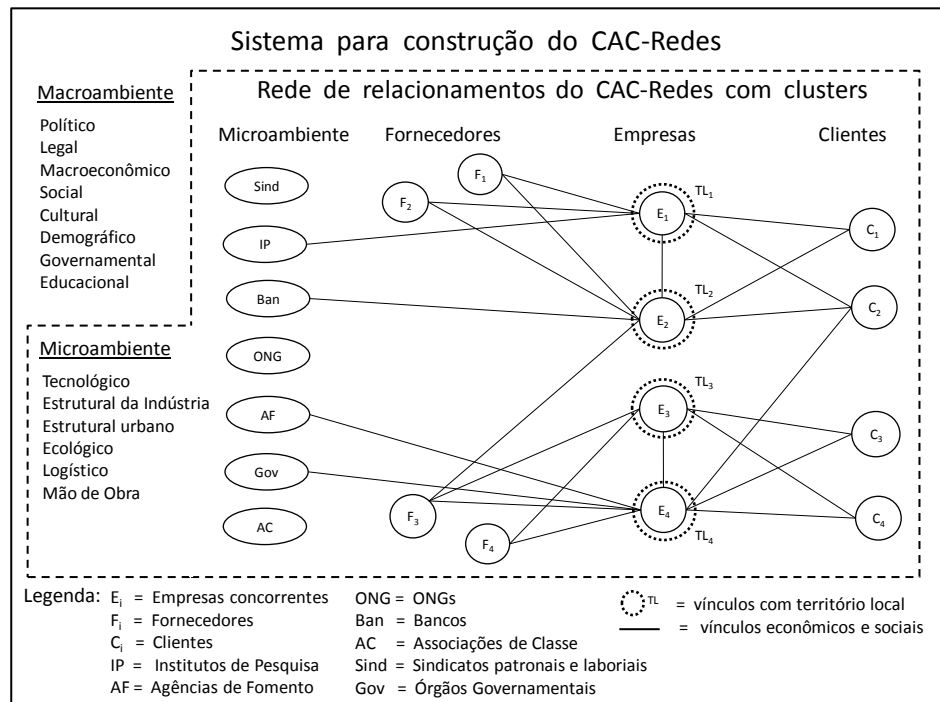
Fonte: Contador et al., 2023

O CAC-Redes considera as relações da empresa inserida em uma rede de negócios com concorrentes, clientes, fornecedores, governo, associações de classe, agências, bancos e os outros participantes. Além disso, leva em conta a influência dos vínculos sociais e econômicos com parceiros, clientes, etc. É considerado, ainda, o microambiente e o macroambiente no qual a rede de negócios está inserida (CONTADOR et al., 2023).

A Figura 13 apresenta o sistema objeto do CAC-Redes, mostrando, de outra forma, a interligação dos elementos.



Figura 13 - Sistema detalhado do CAC-Redes



Fonte: Contador et al. 2023

O CAC-Redes é fruto do processo de fertilização cruzada de quatro perspectivas teóricas: organização industrial, teoria dos recursos (mas não RBV), visão relacional e alinhamento estratégico. Estruturadas de acordo com a teoria de sistemas, resultam em um modelo original, que apresenta vantagens sobre essas perspectivas (CONTADOR et al.,2023).

### 3.3 Constructos qualitativos do CAC-Redes

Se comparado ao CAC, o CAC-Redes possui alguns constructos qualitativos exclusivos: vínculos e vínculos da competição; vínculos econômicos e sociais; vínculos relevantes; vínculos semirrelevantes e vínculos irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes e os nove alvos dos vínculos (CONTADOR et al.,2023).

Vínculos são relações de compra ou venda de insumos, produtos, bem como de troca de mensagens, informações, conhecimento tecnologia, confiança,

comprometimento, cooperação entre os componentes de uma rede de negócio e pessoas ou empresas (CONTADOR et al.,2023).

Vínculo da competição é qualquer conexão da empresa com os componentes de sua rede de negócio, utilizada por ela para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Segundo sua natureza, os vínculos da competição são classificados em econômicos, sociais e locacionais. Segundo sua importância para a competição, em vínculos relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição ou coadjuvante (CONTADOR et al.,2023).

Vínculos locacionais estabelecem interações com os elementos do território físico no qual a empresa está instalada, como a infraestrutura (eletricidade, gás, rodovia, ferrovia, hidrovía, aerovia, água e esgoto); a estrutura urbana (residência, rede escolar, rede de saúde, rede de assistência social, atividades de comércio e serviços) e disponibilidade de mão de obra e insumos tangíveis e intangíveis (CONTADOR et al.,2023).

Vínculos econômicos são estabelecidos com o objetivo de reduzir os custos de transação e obter benefícios como captura e obtenção de renda (CONTADOR et al.,2023). Joint ventures, alianças, clusters, consórcios, acordos de cooperação, franchising são exemplos de vínculos econômicos em relações interorganizacionais (TODEVA; KNOKE, 2005). No CAC-Redes, três vínculos sociais referem-se às relações com todos os componentes da rede vínculos de confiança, comprometimento e cooperação.

Um vínculo é considerado relevante, quando proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido e tem alta intensidade. Vínculo semirrelevante é aquele que proporciona mediana vantagem competitiva e vínculo irrelevante, o que não proporciona nenhuma vantagem competitiva sendo, portanto, inútil para a estratégia competitiva da empresa (CONTADOR et al.,2023).

Tabela 10 - Variáveis quantitativas do CAC

Modelo	Variáveis quantitativas	Significado
--------	-------------------------	-------------

CAC e CAC-Redes	Grau de competitividade	Mede a competitividade de uma empresa em relação a outras do mesmo segmento econômico. Variação absoluta ou percentual, em determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida, volume de produção ou participação de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assegurando uma rentabilidade satisfatória.
CAC e CAC-Redes	Intensidade da arma	Variável discreta, com domínio entre 0 e 5, mede o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma ou o grau de desempenho da empresa na arma. Intensidade com que cada arma é utilizada pela empresa avaliada.
CAC e CAC-Redes	Intensidade média das armas	Variável que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa, independente do campo da competição ou coadjuvante. Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa. É uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 5.
CAC e CAC-Redes	Foco das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1. Mede a aplicação de esforços nas armas da competição que proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes, dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Quanto maior a intensidade das armas relevantes, maior o foco.
CAC e CAC-Redes	Dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1, que mede a aplicação de esforços nas armas, para um campo da competição ou coadjuvante. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Mede o desperdício competitivo das armas da competição em um campo da competição ou coadjuvante.
CAC e CAC-Redes	Foco médio das armas nos campos da competição e coadjuvantes	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1. Mede a aplicação de esforços nas armas da competição que proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante. Calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Quanto maior a intensidade das armas relevantes, maior o foco.
CAC e CAC-Redes	Dispersão média das armas nos campos da competição e coadjuvantes	Média dos valores da dispersão das armas de um conjunto de empresas.

Fonte: Baseado em Contador (2008)

O CAC-Redes também possui todos os constructos qualitativos existentes no CAC: 14 campos da competição e 14 campos coadjuvantes; dezenas de armas e armas da competição e da cooperação; armas relevantes, semirrelevantes e

irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes e os nove alvos das armas (CONTADOR et al.,2023).

### 3.4 Constructos quantitativos do CAC-Redes

Sendo o CAC-Redes uma extensão do CAC, todos os constructos quantitativos mantêm-se os mesmos: grau de competitividade; intensidade da arma; intensidade média das armas; foco das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes; dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes; foco médio das armas nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão média das armas nos campos da competição e coadjuvantes (CONTADOR et al.,2023).

A Tabela 10 mostra as variáveis quantitativas do CAC, bem como seu significado.

Outras variáveis foram adicionadas, em virtude do modelo CAC-Redes ter sido desenvolvido para empresas que atuam em uma rede de negócios, como a intensidade média dos vínculos (IMV), foco dos vínculos e dispersão dos vínculos, entre outros (CONTADOR et al.,2023). Essas variáveis e seu significado estão listadas na Tabela 11.

Tabela 11– Variáveis quantitativas do CAC-Redes

Modelo	Variáveis quantitativas	Significado
--------	-------------------------	-------------

CAC-Redes	intensidade do vínculo	Variável discreta, com domínio entre 0 e 5, mede o grau de eficácia do aproveitamento pela empresa da capacidade do componente conectado para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.
CAC-Redes	Intensidade média dos vínculos	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 5. Média aritmética da intensidade de todos os vínculos da competição da empresa.
CAC-Redes	Intensidade do vínculo da competição	Variável discreta, com domínio de 0 a 5, mede a intensidade com que a empresa aproveita a capacidade do componente conectado para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, definida como o grau de eficácia da utilização dos vínculos da competição.
CAC-Redes	Foco dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1. Mede a capacidade do vínculo da competição em gerar vantagem competitiva à empresa em um campo da competição ou coadjuvante. Calculada pelo quociente entre a soma da intensidade dos vínculos relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos. Quanto maior a intensidade dos vínculos relevantes, maior o foco.
CAC-Redes	Foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1. Mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante. Calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e vínculos que correspondem à média da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes, dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas e dos vínculos.
CAC-Redes	Dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1. Mede a aplicação de esforços nos vínculos da competição que não proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante. Mede a capacidade dos vínculos irrelevantes para um campo da competição ou coadjuvante. Calculada pelo quociente entre a soma da intensidade dos vínculos irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos. Quanto maior a intensidade dos vínculos irrelevantes, maior a dispersão dos vínculos.
CAC-Redes	Dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes	Variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1. Mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que não proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante. Mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes e nos vínculos irrelevantes para um campo da competição ou coadjuvante. Calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e vínculos e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas e dos vínculos.
CAC-Redes	Foco médio dos vínculos da competição	Média dos valores do foco dos vínculos de um conjunto de empresas.

	tição nos campos da competição e coadjuvantes	
CAC-Redes	Foco conjunto médio das armas e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes	Média dos valores do foco das armas e vínculos de um conjunto de empresas.
CAC-Redes	Dispersão média dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes	Média dos valores da dispersão dos vínculos de um conjunto de empresas.
CAC-Redes	Dispersão conjunta média das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes	Média dos valores da dispersão das armas e vínculos de um conjunto de empresas.

Fonte: Baseado em (CONTADOR et al.,2023)

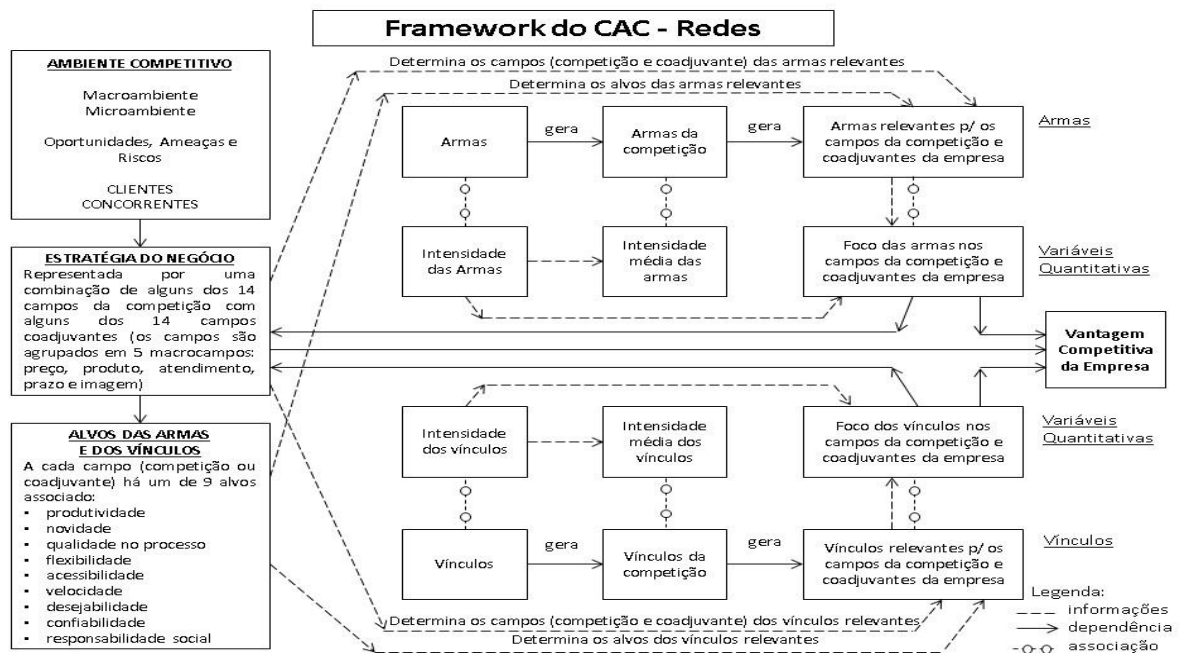
### 3.5 Tese e framework do CAC-Redes

Assim como no CAC, a tese do CAC-Redes considera que uma empresa não precisa ser excelente em todas as armas e vínculos, mas somente naqueles que lhe dão vantagem competitiva : *“Para a empresa que opera em uma rede de negócios 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 no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhido para cada par produto/mercado”* (CONTADOR et al.,2023).

Alguns trabalhos já mostraram a consistência do CAC-Redes. Gonçalves (2016), Araújo (2017), Mitidiero (2018) e Fragomeni (2020) validaram o modelo (CONTADOR et al.,2023). O importante da tese do CAC-Redes é mostrar que apenas algumas armas e alguns vínculos interorganizacionais são fonte de vantagem competitiva. As armas e vínculos relevantes, alinhados aos campos de competição e coadjuvantes, são suficientes para manter ou expandir a competitividade da empresa em um determinado par produto/mercado.

A estratégia competitiva operacional e relacional da empresa será formulada com base nesse subconjunto de armas da competição e de vínculos da competição, que são os relevantes para esses campos (CONTADOR et al.,2023). O framework do CAC-Redes, na Figura 14, mostra todos os elementos necessários à formulação das estratégias competitivas de negócio, operacionais e relacionais da empresa. O framework do CAC-Redes cumpre a finalidade de servir de base para a definição dos passos necessários para testar as hipóteses do CAC-Redes que levaram à validação da sua tese (CONTADOR et al.,2023).

Figura 14 - Framework do CAC-Redes



Fonte: Contador, 2022

Para melhor entendimento do framework, a Tabela 12 mostra detalhes das informações obtidas ou calculadas em cada passo.

Tabela 12 – Detalhamento Framework do CAC-Redes

Passos	Índice	Como obter
1	Ambiente Competitivo	Analisar o Macroambiente, o Microambiente, os clientes, os concorrentes, oportunidades, ameaças e riscos

2	Estratégia do Negócios	Combinação de alguns dos 14 campos da competição e de alguns dos 14 campos coadjuvantes para o par/produto/mercado
3	Alvo das armas e dos vínculos	Para cada campo escolhido (competição e coadjuvante) é associado um alvo (dos 9 alvos possíveis)
4	Alvos das armas relevantes e vínculos relevantes	Os alvos das armas e dos vínculos determinam os alvos das armas relevantes e dos vínculos relevantes para os campos da competição e coadjuvantes;
5	Conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição típicos do segmento econômico ao qual pertencem as empresas	Gerados a partir do conjunto das armas e o conjunto dos vínculos;
6	Armas relevantes e vínculos relevantes	É necessário conhecer seus campos da competição e coadjuvantes e o conjunto das armas e vínculos da competição típicos do segmento econômico ao qual pertencem as empresas;
7	Variáveis quantitativas intensidade das armas, intensidade média das armas e foco das armas	Estão respectivamente associadas aos constructos armas, armas da competição e foco das armas;
8	Variáveis quantitativas intensidade dos vínculos, intensidade média dos vínculos e foco dos vínculos	Estão respectivamente associadas aos constructos vínculos, vínculos da competição e foco dos vínculos;
9	Calcular o foco das armas e dos vínculos e o grau de competitividade da empresa (que mede sua vantagem competitiva)	Aplicar os testes estatísticos (teste t e o coeficiente de correlação linear de Pearson) para verificar a influência do foco das armas, do foco dos vínculos e do foco das armas e vínculos na competitividade das empresas;
10	Calcular a dispersão das armas e dos vínculos e o grau de competitividade da empresa	Aplicar os testes estatísticos (teste t e o coeficiente de correlação linear de Pearson) para verificar a influência da dispersão das armas e da dispersão dos vínculos e da dispersão das armas e vínculos na competitividade das empresas;
11	calcular a intensidade média das armas e dos vínculos e o grau de competitividade da empresa	Aplicar os testes estatísticos (teste t e o coeficiente de correlação linear de Pearson) para verificar a influência da intensidade média das armas e vínculos na competitividade das empresas;
12	Verificar a influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade das empresas	Aplicar a estatística do qui quadrado para testar se há diferença significativa entre os campos da competição e coadjuvantes das empresas mais competitivas e os das menos competitivas.



### 3.6 Justificativa do uso do CAC-Redes para fundamentar a dissertação

Entre os diversos modelos teóricos sobre competição e competitividade de rede, o CAC Redes mostra-se o mais completo, pois integra estratégia e gestão organizacional; mede a competitividade; contempla e integra simultaneamente as relações interorganizacionais (vínculos) e o funcionamento interno das empresas em um único sistema; tem suas próprias variáveis quantitativas e é aplicável a qualquer tipo de estrutura interorganizacional (CONTADOR et al.,2023).

Como o CAC é o modelo de formulação de estratégia mais completo dentre os existentes (SATYRO et al., 2017, p. 1300), pode ser inferido em relação ao CAC-Redes, que apresenta diversas peculiaridades, descritas na Tabela 13.

Tabela 13 - Peculiaridades do CAC- Redes

<b>Peculiaridades do CAC-Redes</b>
Considera simultaneamente as competências das empresas e seus vínculos sociais e econômicos com outros componentes da rede
Quantifica o posicionamento competitivo, competências e vínculos da empresa, o que permite análises quantitativas e aumenta a probabilidade de formulação de estratégias bem-sucedidas
Descreve todas as possíveis estratégias competitivas de negócios, representadas por uma combinação de 3 ou 4 dos 14 campos de competição
Tem um pensamento central, expresso por sua tese, que orienta as mais diversas análises de competitividade empresarial e formulação de estratégia competitiva
Gera estratégias competitivas operacionais e relacionais estritamente alinhadas com a estratégia do negócio
Fornece estrutura com várias etapas lógicas para formulação de estratégia competitiva e estudos de competitividade
Capaz de fazer previsões por ser um modelo quantitativo.

Fonte: (CONTADOR et al.,2023)

O CAC-Redes é livre de contradições e paradoxos. Portanto, possui as propriedades de consistência. Pode ser expandido, incorporando novos campos ou armas e vínculos da competição. Todos seus componentes podem ser desacoplados ou agregados, como se fossem módulos, o que lhe confere ampla flexibilidade (CONTADOR et al.,2023).

### 3.7 Definição do modelo conceitual da dissertação

Vários autores relacionam a competitividade de uma empresa ao 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?

Predominantemente, então passamos a ver a superioridade, definida por alguma medida, como uma empresa em relação à concorrência. Nesse sentido, existiram vários estudos sobre as origens da vantagem competitiva. Diversos autores vão orientar para as competências internas da organização (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1995); outros, para posição de mercado da empresa (PORTER, 1985; HITT; LI; WORTHINGTON, 2005; BESANKO et al., 2010). Há também estudos que consideram uma visão combinada (ANSOFF, 1957; CONTADOR, 2008; CONTADOR et al.,2023) e até mesmo uma ótica sobre a percepção temporal das capacidades da empresa (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

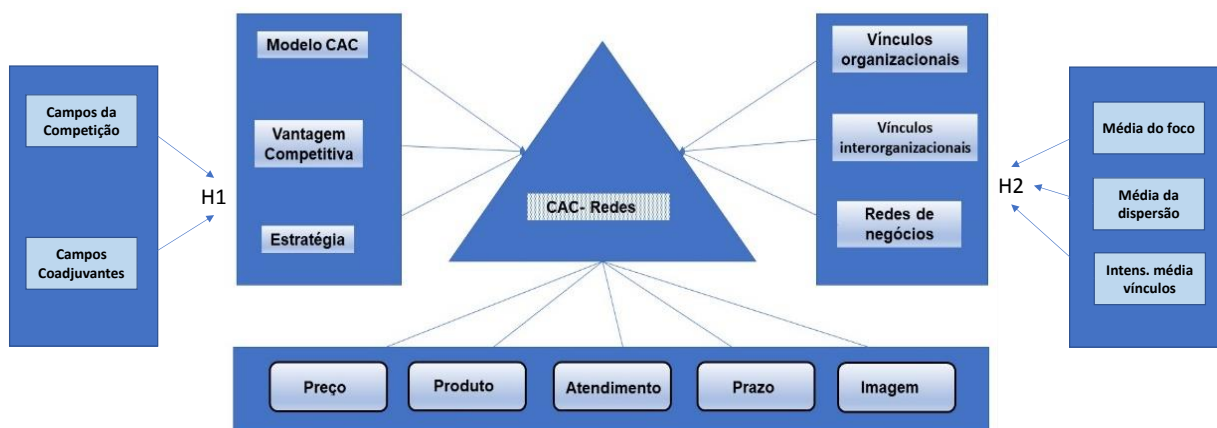
As competências organizacionais criam vantagem competitiva, pois tornam a empresa única em relação a seus concorrentes (HARVEY et all, 2022). Os recursos baseados no mercado de uma empresa estão tornando-se cada vez mais importantes como fontes potenciais de vantagem competitiva (RAJAN, 2020). O papel das capacidades de marketing de uma empresa é importante para gerar vantagens competitivas (PIEDRAHITA, 2020). Estudos também indicam que todas as empresas encontram-se mergulhadas em redes de negócios; acrescentam uma lógica cooperativa nas suas relações (DYER e SINGH,1998; CONTADOR et al.,2023) e suas complexas interconexões existentes no mundo vêm se tornando aparentes e gerando incertezas (SENGE; VON AMELN, 2019).

Contador (2008) criou um modelo combinado, que utiliza o conhecimento existente tanto na análise estrutural da indústria (PORTER, 1985), quanto nas competências internas da organização. Em virtude disso e devido a suas características, o modelo foi chamado de Campos e Armas da Competição (CAC) e

tornou-se uma opção de uso para a investigação de estratégias de competitividade (SATYRO et al.,2017).

O modelo CAC–Redes (Contador et al., 2023) agrega ao CAC a visão relacional e usa as teorias da vantagem competitiva, por meio dos vínculos organizacionais, interorganizacionais e das redes de negócio, para explicar as estratégias que levam uma empresa a ter vantagem competitiva. A Figura 15 mostra a inter-relação entre os elementos.

Figura 15 - Inter-relação dos elementos utilizados neste estudo



Fonte: Autor

As competências organizacionais reúnem conhecimentos, habilidades e atitudes específicas da equipe e da marca, formando a identidade da empresa. Para aumentar sua competitividade junto às concorrentes, é preciso entender quais fatores, se alterados, aumentariam sua competitividade e determinar os principais a serem trabalhados, para que ela ganhe destaque em seu mercado (CONTADOR, 2008; CONTADOR et al.,2023).

O modelo de campos e armas da competição aplicado a redes de negócio, identificado simplesmente como CAC-Redes, será usado para entender, explicar e analisar como as empresas competem entre si.

O CAC e o CAC-Redes têm sido aplicados para formular a estratégia competitiva de negócio; definir as estratégias operacionais e relacionais alinhadas à estratégia competitiva dos negócios; 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 e sua posição junto

às concorrentes; identificar as características competitivas da empresa e propor medidas para aumentar a competitividade.

Existem estudos sobre a competitividade de empresas que operam em rede de negócio utilizando o CAC-Redes, como na indústria 4.0 (FRAGOMENI, 2020), nas redes de escritórios de contabilidade (MITIDIERO, 2018), na rede de farmácias (ARAÚJO, 2017) e na rede da vitivinicultura (GONÇALVES, 2016).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os dez passos do desenvolvimento da dissertação. Prossegue com o objeto e os sujeitos da pesquisa de campo; os procedimentos para cálculo do grau de competitividade das plataformas de streaming; os procedimentos para determinar as características do produto valorizadas pelos consumidores; os procedimentos para determinar as tecnologias capazes de gerar e manter vantagem competitiva das plataformas de streaming da rede.

Também serão mostradas as métricas de intensidade, a capacidade tecnológica e os procedimentos para determinação e classificação dos vínculos da competição; os procedimentos para determinação da intensidade dos vínculos, os procedimentos para determinação do valor das variáveis foco e dispersão e intensidade média dos vínculos.

O capítulo finaliza com o protocolo da pesquisa de campo, as técnicas e instrumentos de coleta de dados da pesquisa de campo, a estratégia de pesquisa, com a escolha do método e os testes estatísticos, para verificar as hipóteses.

### 4.1 Passos do desenvolvimento da dissertação

**4.1.1 Delimitar a rede de negócio em termos de produto e mercado de atuação e identificar as plataformas de streaming concorrentes, os clientes, os fornecedores, os outros componentes da rede de negócio e os vínculos socioeconômicos que estabelecem interações entre todos esses componentes.**

Se a empresa não tiver inteligência para definir os serviços adequados aos mercados a que se destinam, escolhendo os campos valorizados pelos seus clientes, não os terá em quantidade suficiente para sustentá-la (CONTADOR, 2008). Isso mostra a importância da escolha correta do serviço a ser disponibilizado. Várias empresas prestam o serviço de streaming no mundo. Os logos de algumas estão na Figura 16.

Figura 16 - Empresas de streaming



Fonte: Site da Justwatch (2023)

#### 4.1.2 Verificar a existência de competição entre as plataformas de streaming da amostra.

No Brasil, há diversas empresas concorrendo no mercado de streaming, pois não é de hoje que os brasileiros adoram uma boa série. Pode-se verificar isso, olhando as mais vistas em Set/2023 (Figura 17). Uma boa história pode nos segurar na frente da TV, computador ou celular. Netflix, HBO Max, Globoplay, Disney+, Star+, Apple TV+ e Prime Video são algumas das plataformas que prestam serviço no país (VENTURA, 2021).

Figura 17 - Séries mais vistas na primeira quinzena de Set/23



Fonte: Site da Justwatch (2023)

#### 4.1.3 Verificar a influência da estratégia competitiva de negócio da plataforma de streaming na sua competitividade.

Pela escolha de um campo da competição e dois campos coadjuvantes, o

CAC-Redes possibilita representar a estratégia competitiva de negócio das plataformas. Como as empresas escolhem diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, acabam diferenciando-se quanto às características dos serviços e das empresas (CONTADOR, 2008).

Cada empresa de streaming possui uma estratégia competitiva de negócio distinta, o que pode proporcionar um nível mais elevado ou não de competitividade. Segundo alguns estudos sobre a rivalidade das empresas de streaming (ACQUAVIVA, 2019; LADEIRA, 2022; REWALD, 2022), verificou-se, neste estudo, se a competição continua forte nesse mercado e se as empresas precisam adequar-se, para serem mais competitivas.

#### **4.1.4 Identificar as características do produto das plataformas de streaming valorizadas pelos consumidores e verificar sua influência na competitividade delas.**

A Tabela 14 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 quisesse):

Tabela 14 - Associação das preferências do cliente à estratégia competitiva de negócio da empresa

<b>Razões do cliente para contratar assinatura do serviço</b>	<b>%</b>	<b>Associação com os campos da competição</b>
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
Conteúdos com artistas e diretores famosos	6%	Projeto do produto
Produções brasileiras	6%	Projeto do produto

Fonte: adaptado pelo autor- pesquisa instituto Hibou (2023)

Os dados apontam a necessidade das empresas terem uma grande variedade de conteúdo, próprio e ou de terceiros, garantindo aos clientes acessibilidade em diversas plataformas e cuidando para que a navegação em seus aplicativos seja a mais fácil e interativa. Os resultados mostram que esse é um mercado altamente competitivo. Por isso as empresas precisam escolher um ou dois campos da competição e um ou dois campos coadjuvantes entre a 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 e projeto de produto bem desenvolvido.

#### **4.1.5 Definir as tecnologias capazes de gerar e manter vantagem competitiva da plataforma de streaming e as métricas intensidade tecnológica e capacidade tecnológica.**

Estão descritas abaixo as principais tecnologias utilizadas pelo serviço de streaming, para atender as necessidades técnicas e os anseios dos clientes:

- Cloud:

A **Computação em Nuvem** é o fornecimento de serviços de computação, incluindo servidores, armazenamento, bancos de dados, rede, software, análise e inteligência, pela Internet (MICROSOFT, 2023).

A principal diferença entre as empresas de streaming é que a maioria deles utiliza CDNs (sigla em inglês para redes de fornecimento de conteúdo) terceirizadas. Esses CDNs são sistemas interligados de computadores e redes, voltados a enviar conteúdo de forma massiva para diversas pessoas. Possuir uma rede de CDN própria, ou instalar o servidor dentro do próprio provedor de internet pode melhorar a transmissão do serviço ao cliente (UOL,2021).

- Big Data/Analytics:



Os usuários do serviço têm características distintas. O **Big Data Analytics**, que coleta um grande volume de dados, para ter uma grande complexidade de informações (CAMINOS; MÉDOLA; SUING, 2019), juntamente com a **Inteligência Artificial**, permitem segmentar as informações do consumidor, traçando suas preferências de gênero, classificação etária, elenco, entre outras características das obras disponíveis na plataforma (ACQUAVIVA, 2019). Os filmes e séries indicados para cada usuário são diferentes, personalizados, baseados em suas escolhas e classificações. Portanto, nem todos os usuários veem a mesma imagem (HOFF, 2018).

- Mobility:

Para acessar o conteúdo do serviço, o usuário precisa ter uma boa conexão da internet. A televisão já não é mais o único aparelho tecnológico capaz de reproduzir conteúdo de entretenimento. Hoje os usuários conectam-se e consomem mídia e conteúdo de diferentes formas e aparelhos (MORAIS, 2018). Por isso, é importante ter um **sistema integrado, software desenvolvido para a TV e APP** fácil de usar e desenvolvido também para celular, etc.

- Social Business:

A **Internet de Serviços** pode ser definida como um ambiente de negócios, no qual objetos inteligentes e serviços diferentes são encontrados, contratados e usados on-line (MAGRANI, 2018).

- Outros:

**Sistema de informação** é um conjunto formado por pessoas, software, hardware, procedimentos e dados. É responsável por difundir as informações por meio da organização (O' BRIEN, 2000).

**Cibersegurança** é a prática que protege computadores e servidores, dispositivos móveis, sistemas eletrônicos, redes e dados contra ataques maliciosos, portanto, tema de extrema importância para as organizações, pois se trata da proteção dos dados e informações armazenados em sistemas digitais contra ataques virtuais. (TOTVS, 2023).

#### **4.1.6 Verificar a existência de correlação entre a competitividade da plataforma de streaming e sua capacidade tecnológica.**

Para verificar a correlação entre a competitividade da plataforma de streaming e sua capacidade tecnológica, foi feita uma pesquisa de campo, perguntando aos especialistas sobre a intensidade tecnológica (IT) do uso das tecnologias digitais pela sua empresa, em uma escala de 0 a 5, no processo produtivo e no produto. Eles deviam considerar o concorrente mais avançado como IT = 5 e avaliar o estágio da sua empresa proporcionalmente a ele. O nível mais baixo corresponde a IT = 1, e IT = 0, caso a empresa do entrevistado não usasse a tecnologia.

#### **4.1.7 Definir os vínculos econômicos e sociais capazes de gerar e manter vantagem competitiva das plataformas de streaming e a métrica da intensidade desses vínculos.**

O CAC-Redes possui, além de campos e armas, outros dois construtos básicos: vínculos e vínculos da competição. O modelo define vínculos como qualquer conexão da empresa com sua rede de negócios, utilizada por ela para conquistar ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, et al., 2023). São subdivididos em econômicos, sociais e locais. Para o mercado de streaming, os vínculos locais não serão estudados, pois não são relevantes para o estudo, visto que o produto é digital e as empresas não têm atendimento físico de clientes.

Os estudos desenvolvidos no contexto do CAC-Redes têm mostrado a distinção entre os vínculos econômicos e os vínculos sociais. O vínculo econômico objetiva-se pelas transações comerciais, enquanto o vínculo social, pelos relacionamentos interpessoais (CONTADOR et al., 2023).

Os vínculos econômicos refletem os fluxos financeiros entre uma empresa e outros componentes da rede (CONTADOR et al., 2023). Podem gerar vantagem competitiva pela criação e captura de valor, tecnologia, tempo de relacionamento e frequência de transações (DELLA CORTE, DEL GAUDIO, 2014).

Em relação aos vínculos sociais, CONTADOR et al., 2023 consideram a importância da confiança, comprometimento e cooperação como fontes de vantagem competitiva (GULATI et al., 2000). A confiança influencia o comprometimento. Juntos, ambos favorecem a redução dos custos de transação (GRANOVETTER, 1985) e a criação de valor, incluindo o aprendizado e o aprimoramento de ativos complementares, apesar dos conflitos, contingências e riscos morais (WANG, RAJAGOPALAN, 2015).

Baseado na tese do CAC-Redes, Contador et al. (2023) definiram a intensidade do vínculo como uma variável discreta com domínio entre 0 e 5, que mede o grau de eficácia do aproveitamento pela empresa da capacidade que o componente conectado possui para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Mostra a capacidade dos componentes conectados em influenciar a vantagem competitiva da empresa.

*‘Numa rede de negócios, quanto maior a competência relevante da empresa e quanto maior a intensidade dos vínculos econômicos e sociais relevantes que estabelece com as empresas concorrentes, com seus clientes, com seus fornecedores e com outros componentes da rede, maior a sua competitividade em relação às concorrentes’ (CONTADOR, 2018).*

Para medir a intensidade dos vínculos da competição de cada empresa, no questionário, o respondente avaliou em cinco níveis a capacidade do componente conectado para manter ou conquistar vantagem competitiva, sendo 0 sem conexão e 5 maior intensidade.

#### **4.1.8 Verificar a existência de correlação entre a competitividade da plataforma de streaming e o ‘foco dos vínculos nos campos da competição’.**

O foco dos vínculos da competição é uma variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nos vínculos da competição que proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante. Ele mede a aplicação de esforços nos vínculos relevantes para um campo da competição ou coadjuvante. É

uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1.

Para a empresa que opera em uma rede de negócio ser competitiva, é necessário e suficiente o alinhamento dos vínculos com os campos da competição e coadjuvantes por ela escolhidos e que representam sua estratégia competitiva de negócio. Eles representarão a estratégia competitiva relacional da empresa, que nada mais é do que um subconjunto dos vínculos da competição (CONTADOR et al., 2023).

#### **4.1.9 Verificar a não existência de correlação entre a competitividade da plataforma de streaming e a ‘dispersão dos vínculos nos campos da competição’.**

A dispersão dos vínculos, ou dos vínculos da competição em um campo da competição ou coadjuvante constitui uma variável quantitativa, utilizada para medir a quantidade de esforços usado nos vínculos irrelevantes da competição, os que não proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante. É uma variável que possui distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1 (CONTADOR et al., 2023).

#### **4.2 Objeto e sujeitos da pesquisa de campo**

O objeto deste estudo envolve a investigação da competitividade empresarial e o entendimento de como as empresas obtém vantagem competitiva no segmento de streaming. Para tanto, foi adotado o modelo de CAC-Redes, que proporciona a seguinte pergunta: O que torna uma empresa de streaming mais competitiva do que suas concorrentes? Quais são os vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos por uma empresa que integra a rede de negócios da indústria brasileira de streaming? (CONTADOR et al., 2023).

Para alcançar o objetivo proposto, foi escolhido o segmento de assinatura de streaming de vídeo, um mercado em crescimento no Brasil. Segundo pesquisa da rede de cartões ELO, entre 2Q2022 e 2Q2023, o número de transações efetivadas no pagamento de serviços de TV, streaming e outros serviços por assinatura

cresceu 77%, acompanhado de um aumento de 70% no valor médio por transação. Comparativamente, o número de transações efetivadas com serviços de recreação e lazer cresceu 10% no mesmo período, em paralelo a um incremento de 9% em livrarias, papelarias e afins (ELO – Relatório Hábitos de consumo, 2023).

Uma pesquisa do Instituto Hibou, que entrevistou 1400 pessoas maiores de 18 anos em março de 2023, também mostra a importância do mercado de streaming no Brasil. Segundo a pesquisa, 70% dos brasileiros assinam ou já assinaram algum serviço de streaming. O streaming já atingiu a maturidade e sua presença e permanência na rotina do brasileiro estão garantidas (Instituto Hibou – Streaming, 2023).

#### **4.3 Procedimento para cálculo do grau de competitividade das plataformas de streaming**

No CAC, a competitividade é uma variável primária, medida pela variável quantitativa denominada grau de competitividade, que relaciona uma determinada empresa ao conjunto de empresas do mesmo segmento econômico (CONTADOR et al., 2023).

Pode-se entender a competitividade como a capacidade de obter resultados sustentáveis superiores aos das concorrentes, medida por um índice de crescimento de mercado. Normalmente, o cálculo é feito pela variação absoluta ou percentual, em um determinado período de tempo, do faturamento, receita líquida, volume de produção ou crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. A empresa mais competitiva é a que obtém melhor resultado em relação às concorrentes (CONTADOR et al., 2023).

Nesta pesquisa, optou-se por não utilizar o faturamento nem a receita líquida, dado que a maioria das empresas que prestam este serviço no Brasil são multinacionais, ou seja, não disponibilizam o faturamento local. Assim, o grau de competitividade entre as empresas de streaming foi calculado pela variação do número de assinantes de 2023, em relação a 2021. Os dados foram retirados do site especializado em streaming JUSTWATCH – The streaming Guide.

**Número de assinantes de 2023**

GC= .....

**Número de assinantes de 2021**

#### **4.4 Procedimentos para determinação das tecnologias capazes de gerar e manter vantagem competitiva das plataformas de streaming da rede e das métricas intensidades tecnológica e capacidade tecnológica**

Tendo já nascido digital, o mercado de streaming utiliza várias tecnologias para prestar seu serviço. Conforme descrito no referencial teórico, a última revolução tecnológica baseou-se em quatro pilares: Cloud; Big Data/Analytics; Mobility e Social Business. Em virtude disso, e para atender a necessidades dos clientes, foram perguntadas as intensidades tecnológicas das tecnologias descritas na Tabela 15. O respondente poderia acrescentar outros itens, se julgasse necessário.

Tabela 15 - Tecnologias capazes de gerar ou manter vantagem competitiva

<b>Tecnologias digitais</b>
Computação em nuvem/CDN
<i>Big data analytics</i>
Inteligência artificial
Sistema integrado
Software para minha TV ou dispositivo
Sistema de informação
Segurança cibernética (cibersegurança)
APP
Internet de serviços (IoS)

Fonte: Autor

Os procedimentos usados para determinar as tecnologias capazes de gerar e manter vantagem competitiva das plataformas de streaming da rede e das métricas intensidades tecnológica e a capacidade tecnológica são similares ao exposto em

Contador (2008). Inicia pela aplicação de um questionário estruturado em que reúne as principais tecnologias usadas no mercado de streaming, considerando as necessidades dos clientes.

Para cada uma, apresentam-se seis intensidades para a escolha do profissional especializado do serviço em questão, variando de intensidade zero, que significa que a empresa não utiliza aquela tecnologia, a intensidade 1, que corresponde ao uso da tecnologia em seu estado mais simples e intensidade 5, que caracteriza o uso da tecnologia em seu estado mais evoluído (CONTADOR, 2008, 2022).

#### **4.5 Procedimentos para determinação, classificação e avaliação dos vínculos da competição**

Conforme Contador (2022), para a classificação, determinação e avaliação da intensidade dos vínculos da competição é aplicado, inicialmente, um questionário estruturado, reunindo os vínculos da competição já utilizados na pesquisa de Fragomeni (2020). Para cada item, o respondente de cada empresa deve avaliar a intensidade do vínculo, que varia de zero, que significa que a empresa não utiliza aquele vínculo, a cinco, o que caracteriza um vínculo em seu estado mais evoluído.

Segundo Contador (2022), para a determinação dos vínculos da competição típicos de um segmento econômico, são necessárias algumas etapas descritas a seguir:

- 1) Identificar, na rede de negócio, todos os vínculos com potencial para serem vínculos da competição típicos do segmento econômico nas empresas objeto do estudo;
- 2) Gerar uma lista de vínculos, fundindo ou reduzindo, caso necessário, a quantidade considerada excessiva, juntando aqueles que têm conceito e conteúdo similares;
- 3) Validar e complementar a Lista de Vínculos por meio de consulta às diversas áreas de uma ou duas empresas;
- 4) Descrever o conteúdo que cada vínculo deve conter, para que as empresas obtenham vantagem competitiva. O

conteúdo deve ser adequado e estar ajustado às empresas do segmento econômico;

- 5) Identificar, a partir da lista de vínculos criada por meio da análise de conteúdo, os vínculos com as características estratégicas necessárias para fazer parte do conjunto de vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo.
- 6) Determinar, para cada campo da competição e para cada campo coadjuvante, os vínculos relevantes, semirrelevantes e irrelevantes típicos do segmento econômico, por meio de uma matriz de priorização em conjunto com o Índice de Nihans.

#### **4.6 Procedimentos para determinação do valor das variáveis foco, dispersão e intensidade média dos vínculos**

Contador et al. (2023) definem foco como a variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas e vínculos que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. O foco evidencia o poder competitivo da empresa em cada campo da competição, pois representa a média da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes para cada campo. É medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes com a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto de armas relevantes e dos vínculos relevantes.

Dispersão é uma variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas e nos vínculos que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, ou seja, mede a aplicação de esforços nas armas e vínculos irrelevantes. O cálculo da dispersão assemelha-se ao do foco, mas utilizando a intensidade das armas e vínculos irrelevantes. A dispersão não influencia a competitividade da empresa e evidencia o desperdício de esforços e recursos (CONTADOR et al., 2023).

Intensidade média das armas e /vínculos da competição é a média aritmética da intensidade de todas as armas e de todos os vínculos da competição da



empresa, tanto os relevantes, como os semirrelevantes e os irrelevantes e não depende do campo de competição escolhido pela empresa. É uma variável com distribuição normal, portanto, contínua, cujo domínio está entre 0 e 5 (CONTADOR et al., 2023).

Nesta dissertação, foram calculadas essas variáveis somente em relação aos vínculos da competição.

#### 4.7 Protocolo da pesquisa de campo

A Tabela 16 descreve os passos do protocolo de pesquisa de campo e o item onde se encontra descrito, na dissertação, na coluna referência.

Tabela 16 – Desenho de pesquisa

Passo	Descrição	Referências
1	Elaboração dos questionários, subdivididos em seis partes.	item 4.10
2	Levantamento de dados das empresas	Internet, documentos
3	Cálculo do grau de competitividade das empresas de streaming	Seção 4.3
4	Determinação dos vínculos da competição típicos do mercado brasileiro de streaming	Seção 4.4
5	Determinação de Procedimentos para determinação das tecnologias típicos do mercado brasileiro de streaming	Seção 4.5
6	Determinação das variáveis foco, dispersão e intensidade média dos vínculos das empresas de streaming	Seção 4.6
7	Teste de hipóteses	Seção 4.10
8	Análise dos dados	Cap. 5
9	Conclusões	Cap. 6

Fonte: Autor

#### 4.8 Técnicas e instrumentos de coleta de dados da pesquisa de campo

Para a coleta de dados da pesquisa em campo, foi utilizado um questionário, desenvolvido por meio da unificação das necessidades dos clientes, descritas no item 4.4, utilizando as informações contidas na ferramenta do site de campos e armas da competição. O formulário é composto de cinco partes:

Parte 1) Informações gerais da empresa e do respondente;

Parte 2) Características do produto;

Parte 3) Identificação sobre o campo da competição e os dois coadjuvantes;

Parte 4) Intensidade das tecnologias;

Parte 5) Intensidade dos vínculos da competição.

Este questionário encontra-se no Apêndice A. Para respondê-lo, foram procurados especialistas do mercado de streaming no Brasil que possuíssem uma visão geral e holística apurada desse mercado.

O estudo de caso foi realizado nas empresas, procurando caracterizar a rede de negócios da indústria brasileira de streaming. Para isso, foram usados vários materiais, sendo considerado documento qualquer registro que pudesse ser usado como fonte de informação, tais como declarações oficiais, reportagens de jornal, revistas e sites especializados, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. (GIL, 2010).

#### **4.9 Estratégia de Pesquisa: Escolha do método**

Quatro são os métodos científicos: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético (não estudado nessa dissertação).

Indução é um processo mental em que se parte de dados particulares suficientemente constatados, para inferir uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. O objetivo do argumento indutivo é levar a conclusões com conteúdo muito mais amplo do que o das premissas nas quais foram baseadas. Outra característica fundamental: o argumento indutivo, tanto quanto o dedutivo, fundamenta-se em premissas. Porém, na dedução, premissas verdadeiras levam inevitavelmente a conclusões verdadeiras; já na indução, conduzem apenas a conclusões prováveis (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os dois tipos de argumentos têm finalidades diversas. O indutivo pretende ampliar o alcance dos conhecimentos; o dedutivo, explicar o conteúdo das premissas. O argumento dedutivo está correto ou incorreto e as premissas

sustentam completamente a conclusão ou não a sustentam de forma alguma. Não há graduações intermediárias. Já o argumento indutivo admite diferentes graus de força, conforme a capacidade das premissas que sustentam a conclusão. Em resumo, a indução aumenta o conteúdo das premissas, com sacrifício da precisão; a dedução sacrifica a ampliação do conteúdo, para atingir a "certeza" (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para Karl R. Popper, o método científico parte de um problema, para o qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa que depois passa por um crivo crítica, com vista a eliminar o erro. No método hipotético-dedutivo, o processo investigatório passa por três momentos: 1. problema, que surge, em geral, de conflitos frente às expectativas e teorias existentes; 2. solução proposta, que consiste em uma conjectura (nova teoria); dedução de consequências na forma de proposições passíveis de teste e 3. testes de falseamento: tentativas de refutação, entre outros meios, pela observação e experimentação (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Se a hipótese não supera os testes, significa que está falseada e deve ser refutada, para uma nova reformulação do problema e da hipótese. Caso ela os supere-o, será corroborada e confirmada, porém, de forma provisória e não definitiva como desejam os indutivistas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A indução busca acumular todos os casos concretos afirmativos possíveis, para confirmar a hipótese. Popper, ao contrário, procura evidências empíricas para torná-las falsas, para derrubá-las. Por certo, os casos positivos coletados não confirmam a hipótese, como quer a indução. Porém, basta um único caso negativo concreto, para falsear a hipótese, como quer Popper. Isso é mais fácil e possível. Se a conjectura resistir a testes severos, estará "corroborada" e não confirmada, como querem os indutivistas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A comparação entre esses métodos leva a concluir que o método popperiano adequa-se à pesquisa sobre a influência da estratégia competitiva de negócio e dos vínculos socioeconômicos na competitividade das plataformas de streaming, pois decorre da tese do CAC-Redes, já validada, o que permite formular hipóteses a

serem testadas. Se os testes confirmá-las, a tese do CAC-Redes será corroborada também para as plataformas de streaming. As duas hipóteses são:

Hipótese H1: *A estratégia competitiva de negócio da plataforma de streaming, representada pelos campos da competição e pelos campos coadjuvantes eleitos por ela, não explica, por si só, a diferença de competitividade em relação às empresas concorrentes.*

Hipótese H2: *Em uma rede de negócio, quanto mais intensos os vínculos socioeconômicos relevantes entre a plataforma de streaming e os concorrentes, clientes, fornecedores e componentes da rede, maior sua competitividade.* Nos dois casos o argumento de Daniel Moreira (2002) elide qualquer dúvida sobre a aplicação do método popperiano: “os estudos de campo quantitativos se guiam pelo método conhecido como hipotético-dedutivo. Esse método diz o seguinte:

“(...) o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir do qual formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que se quer estudar. Uma lista de consequências é então deduzida das hipóteses. [...] Os dados são analisados com apoio de Estatística ou outras técnicas matemáticas. Os tradicionais levantamentos amostrais de dados (surveys) com questionários fechados e escalas de medida são exemplos clássicos de estudos de campo quantitativos”. (MOREIRA, 2002, p. 64).

Quanto à influência das características do produto e tecnologias na competitividade de empresas, o método indutivo deve ser adotado, em uma pesquisa exploratória, dada a falta de resultados anteriores que permitam formular hipóteses.

#### **4.10 Testes estatísticos para verificar as hipóteses**

Três das mais simples técnicas estatísticas são utilizados para testar as hipóteses do CAC-Redes: o teste t, o coeficiente de correlação linear de Pearson e a estatística do qui quadrado. Consiste na verificação da existência de diferença

estatisticamente significativa entre as médias de uma variável quantitativa de duas populações.

No caso do CAC-Redes, a aplicação demanda: a) calcular o grau de competitividade de todas as empresas da amostra; b) separá-las em dois grupos: mais competitivas e menos competitivas; c) calcular a média de cada variável (foco, dispersão e intensidade média) nesses dois grupos; e d) aplicar o teste t. As etapas c e d são feitas diretamente pelo Excel, simultaneamente, para as três variáveis.

Para calcular o coeficiente de correlação linear de Pearson ( $r$ ), é necessário: a) calcular o grau de competitividade de todas as empresas da amostra; b) calcular a média de cada uma das variáveis (foco, dispersão e intensidade média) de todas as empresas da amostra; c) usar a função correlação do Excel.

A estatística do qui quadrado assemelha-se ao teste t, mas é aplicável a variáveis qualitativas. Consiste na verificação da existência de diferença estatisticamente significativa entre as distribuições de uma variável qualitativa em duas populações. Para aplicá-la, no caso do CAC-Redes, deve-se: a) calcular o grau de competitividade de todas as empresas da amostra; b) separá-las em dois grupos: mais competitivas e menos competitivas; c) individualizar os campos da competição e os coadjuvantes das empresas de cada grupo e d) aplicar o teste do qui quadrado. O Quadro 1 mostra o teste estatístico sobre a influência da estratégia competitiva das plataformas de streaming.

Quadro 1 – Teste estatístico hipótese 1

<b>Quadro 1- Teste estatístico sobre a influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade das plataformas de streaming</b>	
<b>Hipóteses</b>	<b>Teste estatístico</b>
<b>Hipótese H1:</b> A estratégia competitiva de negócio da empresa, representada pelos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos por ela, não explica, por si só, a diferença de competitividade em relação às empresas concorrentes.	<b>T1:</b> Não há diferença significativa, ao nível de significância de 5 %, entre os campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pelas empresas mais competitivas e os eleitos pelas menos competitivas, segundo o teste baseado na estatística do qui-quadrado.

Fonte: Autor

Para verificar a hipótese H2, é preciso decompô-la em hipóteses específicas relativas aos três constructos quantitativos do CAC-Redes (intensidade média, foco e dispersão dos vínculos). Deve-se verificá-las com testes estatísticos, conforme apresentado no Quadro 2, no qual: 1) ‘foco dos vínculos’ significa ‘foco dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela plataforma de streaming’ e 2) ‘dispersão dos vínculos’ significa ‘dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela plataforma de streaming’.

Quadro 2 – Testes estatísticos hipótese 2

<b>Quadro 2 – Testes estatísticos sobre a influência da estratégia competitiva relacional na competitividade das plataformas de streaming</b>	
<b>Hipóteses específicas</b>	<b>Testes estatísticos</b>
<b>Hipótese específica H2.1:</b> O foco dos vínculos socioeconômicos tem forte influência na competitividade da plataforma	<b>T2.1.1:</b> A média do foco de todos os vínculos das plataformas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, que a média do foco de todos os vínculos das plataformas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i> . <b>T2.1.2:</b> Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco de todos os vínculos das plataformas com o grau de competitividade delas.
<b>Hipótese específica H2.2:</b> A dispersão dos vínculos socioeconômicos não influencia a competitividade da plataforma	<b>T2.2.1:</b> Não há diferença significativa, segundo o teste <i>t</i> , ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão dos vínculos das plataformas mais competitivas e a média da dispersão dos vínculos das plataformas menos competitivas. <b>T2.2.2:</b> Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão dos vínculos das plataformas com o grau de competitividade delas.
<b>Hipótese específica H2.3:</b> A intensidade média dos vínculos tem menor influência na competitividade da plataforma do que o foco dos vínculos.	<b>T2.3.1:</b> A média de intensidade média dos vínculos da competição das plataformas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média da intensidade média dos vínculos da competição das plataformas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i> . <b>T2.3.2:</b> O coeficiente de correlação linear de Pearson entre a intensidade média dos vínculos da competição das plataformas e o grau de competitividade delas é

	menor do que o entre o foco dos vínculos e o grau de competitividade delas.
--	---

Fonte: Autor

Importante lembrar: a variável ‘dispersão das armas e vínculos no campo da competição escolhido pela empresa’ foi criada por Contador et al. (2023) como uma segunda prova da validade da tese do CAC-Redes. A hipótese geral e, por decorrência, a tese do CAC-Redes será validada, se for constatada correlação forte entre o ‘foco das armas e vínculos no campo da competição escolhido pela empresa e o grau de competitividade das empresas.

O valor do ‘foco das armas e vínculos’ corresponde à média da intensidade das armas e vínculos relevantes para o campo da competição escolhido pela empresa e o valor da ‘dispersão das armas e vínculos’, à média da intensidade das armas e vínculos irrelevantes para o campo da competição escolhido pela empresa. Trata-se, portanto, de variáveis de mesma natureza.

Contador *et al.* (2023) defendem, como está na tese do CAC-Redes, que a competitividade empresarial é função apenas da ‘intensidade das armas e vínculos relevantes para o campo da competição escolhido pela empresa’ e que as ‘armas e vínculos irrelevantes para o campo da competição escolhido pela empresa’ não influenciam a competitividade.

No entanto, para comprovar sua tese, é necessário constatar correlação forte do ‘foco das armas e vínculos para o campo da competição escolhido pela empresa’ com grau de competitividade e, conseqüentemente, nenhuma correlação com a ‘dispersão das armas e vínculos no campo da competição escolhido pela empresa’. Como neste trabalho não serão pesquisadas as armas da competição, o exposto neste parágrafo fica restrito aos vínculos da competição.

## 5 FATORES INFLUENCIADORES DA COMPETITIVIDADE DAS PLATAFORMAS DE STREAMING: PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS E TESTES DE HIPÓTESES

Este capítulo apresenta o processamento dos dados coletados, analisa os resultados obtidos com a investigação e testa as hipóteses sobre os fatores influenciadores da competitividade das plataformas de streaming, ou seja, apresenta o conhecimento obtido durante a aplicação da metodologia explicitada no capítulo anterior. Para obter os dados aqui apresentados, foi utilizada coleta por meio de questionário (Apêndice 1). O estudo também valeu-se de pesquisa documental de dados nos sites das empresas e em outros da internet.

### 5.1 Plataformas de streaming

#### 5.1.1 O mercado de streaming

Em todo o mundo, as empresas de streaming têm um grande número de assinantes. Segundo o site Variety (Aug 2022), a Netflix conta atualmente com mais de 220 milhões de clientes e a Disney, com 221 milhões, considerando a soma de todas suas plataformas (Disney+, Disney+ Hotstar, Hulu and ESPN+). A Figura 18 mostra o percentual da população, em diversos países, que utilizam o serviço de streaming.

Figura 18 – População com serviço de streaming contratado por país



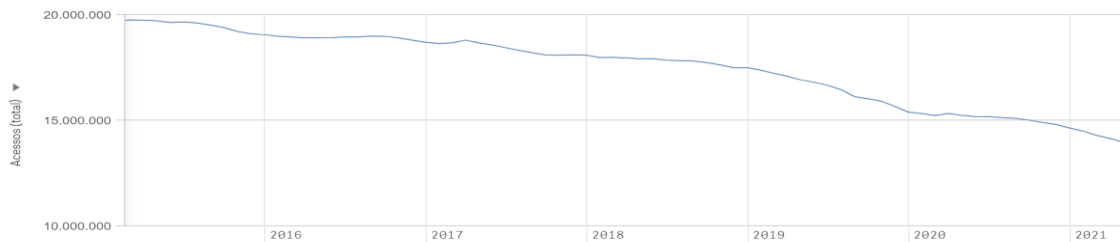
Fonte: Instituto FINDER (2021)



O número de empresas de streaming vem crescendo no Brasil, nos últimos anos. Segundo a BB Media (2022), já existem mais de 60 delas nesse mercado, em contrapartida ao número de assinantes de TV a cabo. A Figura 19 mostra o comportamento do mercado de TV a cabo no Brasil nos últimos anos (Anatel, 2023):

Figura 19 - Assinantes de TV a cabo no Brasil

Evolução dos acessos/densidade de TV por Assinatura



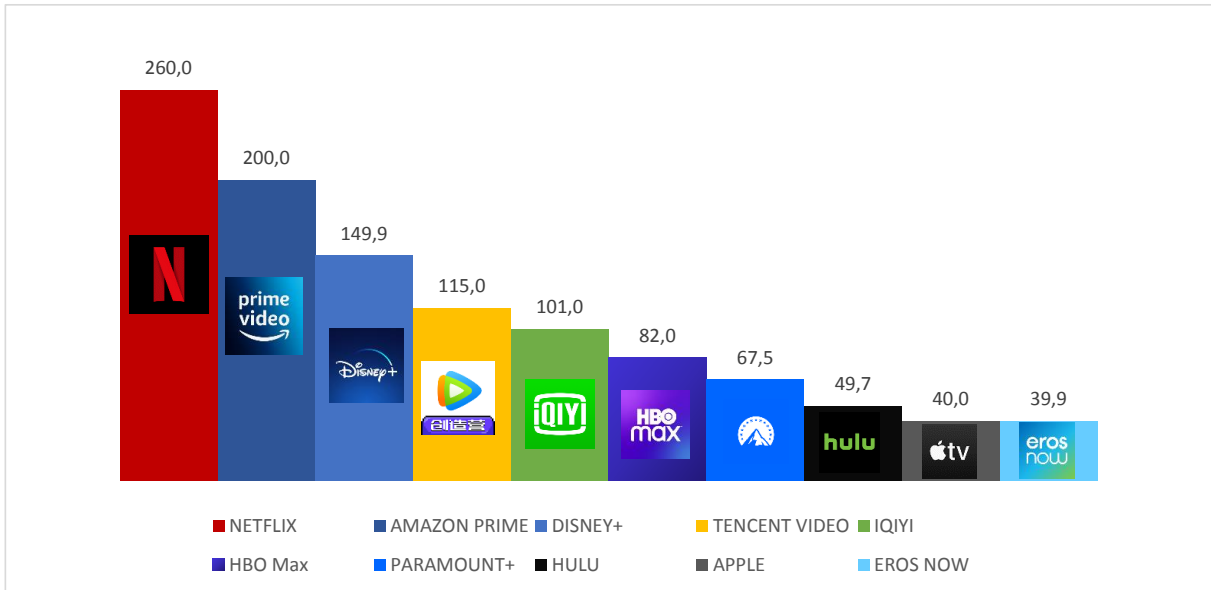
Fonte: ANATEL – 2023.

Neste momento, os acessos de TV a cabo estão diminuindo, enquanto aumenta quantidade de assinantes de Streaming. O número de plataformas em funcionamento (TELETIME, 2023) torna o Brasil um dos principais do mundo, como mostra a pesquisa do instituto FINDER, de 2022, descrita na Figura 25. Diversas empresas competem por esses assinantes. Verificaremos como a vantagem competitiva apresenta-se no mercado brasileiro de streaming.

### 5.1.2 Análise da amostra das plataformas de streaming e de suas características

No mundo, as empresas de streaming possuem um grande número de assinantes, como mostra a Figura 20.

Figura 20 - Número de assinantes das plataformas em milhões



Fonte: Relatório JUSTWATCH, 2024.

No Brasil, o número de empresas de streaming vem crescendo nos últimos anos. Segundo a BB Media (2022), já existem mais de 60 delas nesse mercado. O número de plataformas em funcionamento (TELETIME, 2023) torna o país um dos principais do mundo. São plataformas de diversos tipos de serviço, algumas detalhadas na Tabela 17.

Tabela 17 – 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)

A Tabela 18 mostra os preços da assinatura mensal cobrados, em março de 2024, por algumas empresas de streaming no Brasil.

Tabela 18 – Preço da assinatura mensal de streaming no Brasil

<b>Empresas</b>	<b>Assinatura mensal</b>	<b>Empresas</b>	<b>Assinatura mensal</b>
Amazon Prime Video	R\$ 14,90	Looke	R\$ 16,90
Apple TV+	R\$ 21,90	Mubi	R\$ 34,90
Combate	R\$ 34,90	Netflix	R\$ 39,90
Claro TV+	R\$ 69,90	Oldflix	R\$ 16,90
Comebol TV	R\$ 29,90	Paramount+	R\$ 14,90
Crunchyroll.	R\$ 19,90	Premiere	R\$ 59,90
Disney+	R\$ 33,90	Star+	R\$ 32,90
El Plus	R\$ 19,90	Telecine	R\$ 37,90
Globoplay	R\$ 27,90	Vick	R\$ 25,99
HBO Max	R\$ 39,90	Vivo Play	R\$ 60,00

Fonte: Assinatura mensal – sites das empresas

Este trabalho pesquisou as empresas de streaming de vídeo, especificamente, as que cobram mensalidade para a prestação do serviço. Cada uma tem seu valor de mensalidade. Por se tratar de empresas digitais, elas têm atuação nacional. A maioria é de grande porte e de capital estrangeiro. Apenas uma empresa respondente da pesquisa tem capital totalmente nacional.

Por meio de formulário (Anexo 2), foram coletadas as informações de sete profissionais especialistas do mercado de streaming do Brasil. Os cargos dos respondentes da pesquisa encontram-se na Tabela 19.

Tabela 19 – Perfis dos respondentes

EMPRESA	CARGO
A	GERENTE SR
B	GERENTE DE PLANEJAMENTO
C	GERENTE DE VENDAS
D	GERENTE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
E	GERENTE DE PÓS-VENDA
F	GERENTE
G	ANALISTA DE TELECOM

Fonte: Autor, 2024.

A indústria do streaming audiovisual cresce em importância e de forma acelerada, enquanto outros meios de distribuição audiovisual, como o cinema, o home vídeo e a TV a cabo perdem popularidade (REWALD, 2022). Para conquistar os clientes e fidelizá-los, as empresas investem não somente na compra de conteúdo, como também em produções próprias e exclusivas. A Figura 21 mostra os valores investidos por algumas empresas nessas produções.

Figura 21 – Investimentos 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.

Segundo o Jornal Metr p les, no final do ano de 2023, o Brasil possuía 66 milhões de usuários de streaming, o que mostra o mercado potencial das empresas de streaming no país. A Tabela 20, já exibida anteriormente, apresenta, segundo pesquisa realizada pelo instituto Hibou (monitoramento de mercado e consumo), as principais razões para a assinatura do serviço de streaming no Brasil (o respondente podia escolher quantas respostas quisesse).

Tabela 20 – Preferências do cliente associadas à estratégia competitiva da empresa

<b>Razões do cliente para contratar assinatura do serviço</b>	<b>%</b>	<b>Associação com os campos da competição</b>
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 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”	14%	Acesso ao atendimento
Função para compartilhar conteúdo com amigo	6%	Projeto do produto
Conteúdos com artistas e diretores famosos	6%	Projeto do produto
Produções brasileiras	6%	Projeto do produto

Fonte: dados do instituto Hibou e associação dos campos do autor.

Os dados da Tabela 20 apontam para a necessidade da empresa ter grande quantidade de conteúdo, próprio e ou de terceiros, e garantir o acesso do cliente em diversas plataformas, para que a navegação, no aplicativo, seja fácil e interativa. Para isso, devem 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, que correspondem às seis principais razões para o cliente contratar uma assinatura do serviço (Tabela 20).

## **5.2 Cálculo do grau de competitividade das plataformas de streaming da amostra e identificação das empresas mais competitivas e menos competitivas**

### **5.2.1 Cálculo do grau de competitividade das plataformas de streaming da amostra**

A medida do grau de competitividade adotado, nesta investigação, é a variação do número de assinantes de 2023, em relação ao de 2021, conforme evidenciado na seção 4.5.

### Número de assinantes de 2023

GC= -----

### Número de assinantes de 2021

Foi coletado o número de assinantes de cada empresa da amostra, (quantidade de assinantes em dezembro de 2021, dezembro de 2022 e dezembro de 2023, em milhões de assinantes), conforme se observa na Tabela 21. Cada letra citada na Tabela (A, B, C, D, E, F e G) refere-se a uma empresa estudada nessa dissertação. Com esses números, pode-se calcular o grau de competitividade entre os anos de 2023 e 2021, indicado por GC 23/21.

Tabela 21– Grau de competitividade das empresas de streaming

	EMPRESA						
	A	B	C	D	E	F	G
<b>N de assinantes 2021</b>	0,50	6,70	18,00	13,70	6,10	1,20	4,90
<b>n de assinantes 2022</b>	0,60	9,50	18,80	14,00	7,50	1,21	5,50
<b>n de assinantes 2023</b>	0,75	8,40	18,90	13,30	9,80	1,25	7,00
<b>GC 23/21</b>	1,50	1,25	1,05	0,97	1,61	1,04	1,43

Fonte: Market Share da JUSTWATCH – The streaming Guide e GC calculados pelo Autor, 2024.

O isolamento imposto pela pandemia do COVID-19O foi determinante para o grande crescimento de assinantes e de empresas procurando plataformas de streaming (Forbes, 2021). Em virtude disso, para os cálculos estatísticos dessa dissertação, os melhores resultados do cálculo do grau de competitividade das empresas seria utilizar a relação entre a quantidade de assinantes de 2023 e 2021 - GC 23/21, a fim de evitar problemas de alto crescimento devido à pandemia e ao lançamento de novas empresas.

A Tabela 22 mostra a ordem crescente de competitividade das empresas estudadas. O GC acima de 1 de quase todas elas indica mercado de streaming em crescimento.

Tabela 22 – Empresas ordenadas pelo Grau de competitividade – GC

EMPRESA	GC	ORDEM
E	1,61	1
A	1,50	2
G	1,43	3
B	1,25	4
C	1,05	5
F	1,04	6
D	0,97	7

Fonte: Autor, 2024.

### 5.2.2 Identificação das empresas mais competitivas e menos competitivas

Como várias análises serão baseadas na comparação entre as empresas mais e menos competitivas, é necessário separá-las. Para isso, Contador (2008) recomenda o índice de Nihans, usado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo mais importantes (Classe A) os maiores do que o índice e menos importantes (Classe B) os inferiores ao índice (CONTADOR, 2008).

Calcula-se o índice de Nihans (N) por meio da seguinte fórmula, na qual X é o valor do item:

$$N = \frac{\sum (X^2)}{\sum (X)}$$

No presente estudo, interessa separar as empresas mais competitivas das menos competitivas com base nos seus graus de competitividade. A Tabela 23 mostra o cálculo do índice de Nihans.

Tabela 23 - Cálculo do índice de Nihans

GC	GC <sup>2</sup>	NIHANS
0,97	0,941	
1,04	1,082	
1,05	1,103	
1,25	1,563	
1,43	2,045	
1,5	2,250	
1,61	2,592	
<b>Soma</b>	<b>Soma</b>	
8,85	11,575	1,31

O índice de Nihans (1,31) foi obtido pela divisão de 11,575 por 8,85. As empresas mais competitivas têm um GC maior do que 1,31 (empresas E, A e G) e as menos competitivas, um GC menor do que 1,31 (empresas B, C, F e D).

### **5.3 Influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade da plataforma de streaming**

#### **5.3.1 Análise qualitativa da estratégia competitiva de negócio**

Convém relembrar que o CAC – modelo de campos e armas da competição – (CONTADOR, 2008) e o CAC-Redes – modelo de campos e armas da competição, aplicados à rede de negócios (CONTADOR et al., 2023), estipulam que a estratégia competitiva de negócio seja formulada em termos de campos da competição e coadjuvantes, que retratam a visão externa da empresa.

A tese do CAC-Redes, já citada, é:

*“Para a empresa que opera em uma 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).

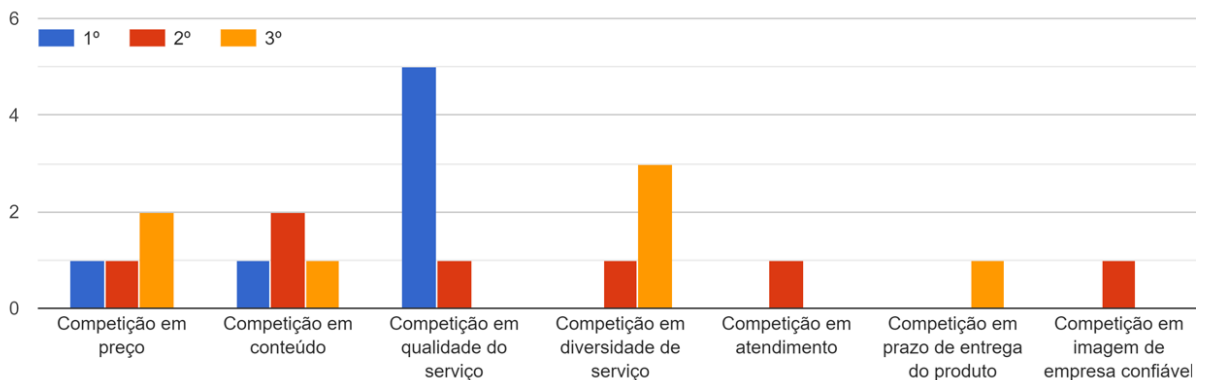
A tese significa que: a) das muitas armas e vínculos da competição utilizados



pela empresa, apenas alguns são fonte de vantagem competitiva; b) [...] ‘armas e vínculos que dão vantagem competitiva nos campos ‘competição e coadjuvantes’ [...] incorporam a ideia de alinhar as estratégias competitivas operacionais (armas) e relacionais (vínculos) com a estratégia competitiva de negócios (representada pelos campos da competição e coadjuvantes); c) as armas e vínculos alinhados aos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa para competir são chamados armas relevantes e vínculos relevantes.

Como já foi dito, há 14 campos da competição (Tabela 2). Esta pesquisa concentrou-se nos 11 mais significativos para o segmento (Tabela 23 – Campos da Competição). Na pesquisa de campo, perguntou-se quais seriam os três campos da competição mais importantes para as empresas de streaming em ordem de importância. O primeiro escolhido corresponde ao campo da competição. O segundo e o terceiro, ao primeiro e ao segundo campo coadjuvante, respectivamente. A parte 3 do questionário, descrito no Apêndice B, visa identificar os campos da competição e os campos coadjuvantes escolhidos pelas empresas para o mercado brasileiro de streaming. As respostas encontram-se na Figura 22 e na Tabela 24.

Figura 22 – Campo da competição e campos coadjuvantes



Fonte: Autor, 2024.

Tabela 24 – Campo da competição e campos coadjuvantes escolhidos pelas empresas

<b>Campo da competição</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Qualidade do serviço	1		1	1	1	2	1
Conteúdo		2			3	1	2
Preço	3	1			2		3
Diversidade de serviço		3	2	2		3	
Atendimento				3			
Imagem de empresa confiável	2						
Prazo de entrega			3				
<b>Grau de competitividade</b>	<b>1,50</b>	<b>1,25</b>	<b>1,05</b>	<b>0,97</b>	<b>1,61</b>	<b>1,04</b>	<b>1,43</b>
	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>m</b>	<b>m</b>	<b>M</b>	<b>m</b>	<b>M</b>

Legenda:  
1 = campo da competição; 2 = primeiro campo coadjuvante; 3 = segundo campo coadjuvante  
**M** = empresa mais competitiva; **m** = empresa menos competitiva

Fonte: Autor, 2024

O modelo de CAC-Redes busca destacar os campos da competição e coadjuvantes típicos do segmento objeto de estudo. Conforme as respostas mostradas na Figura 22 / Tabela 24, considerou-se peso 3 para os campos escolhidos em primeiro lugar; peso 2 para os escolhidos em segundo e peso 1 para os escolhidos em terceiro. Os valores dessa ponderação identificam a ordem de importância atribuída pelas empresas às estratégias descritas na Tabela 25.

Tabela 25– Ordem da importância atribuída pelas empresas aos campos da competição e campos coadjuvantes

<b>CAMPO DA COMPETIÇÃO</b>	<b>PONDERAÇÃO</b>	<b>ORDEM</b>
QUALIDADE DO SERVIÇO	40,50%	1 °
CONTEÚDO	19,10%	2 °
PREÇO	16,70%	3 °
DIVERSIDADE DE SERVIÇO	11,80%	4 °
ATENDIMENTO	5,00%	5 °
IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	5,00%	6 °
PRAZO DE ENTREGA	2,00%	7 °
ACESSO AO ATENDIMENTO	0%	8 °
PRAZO DE ATENDIMENTO	0%	9 °
IMAGEM DO SERVIÇO E DA MARCA	0%	10 °
RESPONSABILIDADE SOCIAL	0%	11 °

Fonte: Autor, 2024.

Os quatro campos (da competição ou coadjuvantes) preferidos pelas empresas de streaming da amostra são: qualidade do serviço, conteúdo, preço e diversidade do serviço. Note-se que não foram adotados os campos acesso ao atendimento, prazo de atendimento, imagem do serviço e marca e imagem de responsabilidade social, nem foram escolhidos por nenhuma empresa da amostra. Comparados esses campos com as necessidades dos clientes (Tabela 20), verifica-se que elas procuram atender quem busca preço, conteúdo, diversidade e qualidade do serviço.

Nas três empresas mais competitivas (A, E, G) em qualidade do serviço, os primeiros campos coadjuvantes são diferentes. Duas das quatro empresas menos competitivas (C e D) competem em qualidade do serviço e têm diversidade de serviço como campo coadjuvante; as outras duas (B e F) têm campos da competição e o primeiro campos coadjuvantes diferentes das demais. O fato de todas elas competirem em qualidade do serviço indica não haver diferença entre a principal estratégia competitiva de negócio das empresas.

### 5.3.2 Análise quantitativa da estratégia competitiva de negócio

A fim de verificar quantitativamente a influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade da plataforma de streaming, foi formulada, no Capítulo 4 a hipótese H1 e o respectivo teste estatístico, reproduzido no Quadro 3.

Quadro 3- Hipótese H1	
Hipóteses	Teste estatístico
<b>Hipótese H1:</b> A estratégia competitiva de negócio da empresa, representada pelos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos por ela, não explica, por si só, a diferença de competitividade em relação às empresas concorrentes.	<b>T1:</b> Não há diferença significativa, ao nível de significância de 5 %, entre os campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pelas empresas mais competitivas e os eleitos pelas menos competitivas, segundo o teste baseado na estatística do qui-quadrado.

Fonte: Autor

O pequeno tamanho da amostra, apenas sete empresas, não permitiu aplicar o teste do qui-quadrado. Por conseguinte, buscou-se um teste adequado para pequenas amostras, no caso, o teste de Zeltermann (1987), a fim de comparar os campos da competição e coadjuvantes das empresas mais competitivas com os das menos competitivas.

Considerando apenas o campo da competição de cada empresa (cinco empresas competem em qualidade do serviço, uma em conteúdo e uma em preço), esse teste fornece valor  $Z = 0,34$  para a variável do teste (cauda direita da distribuição normal). Isso indica não haver diferença estatisticamente significativa entre o campo da competição adotado pelas empresas mais competitivas e o adotado pelas empresas menos competitivas.

Considerando o primeiro campo coadjuvante, o teste de Zeltermann fornece valor 0,018 para a variável Z de teste (cauda direita da distribuição normal), o que evidencia diferença estatisticamente significativa entre os primeiros campos coadjuvantes adotados pelas empresas mais competitivas e os adotados pelas empresas menos competitivas.

Considerando o segundo campo coadjuvante, o teste de Zeltermann fornece valor 0,08 para a variável Z de teste (cauda direita da distribuição normal), o

que evidencia não haver diferença estatisticamente significativa entre os segundos campos coadjuvantes.

O resultado do primeiro e do terceiro teste confirmam a hipótese H1: a estratégia competitiva de negócio da empresa não explica, por si só, a diferença de competitividade em relação às empresas concorrentes. Esse resultado confirma as conclusões de Contador (2008) em todos os estudos feitos.

O resultado do segundo teste evidencia uma diferença estatisticamente significativa entre o primeiro campo coadjuvante adotado pelas empresas mais competitivas e o adotado pelas menos competitivas. Isso confirma outra observação de Contador (2008): as empresas concorrentes procuram competir em um campo valorizado pelos clientes, o que leva todas a adotarem esse campo como o da competição (no nosso caso, qualidade do serviço), tornando-as indistintas aos olhos deles. Para se diferenciarem, adotam campos coadjuvantes diferentes (como se vê na Tabela 23).

O quarto teste de Zelterman confirma essa observação de Contador (2008). Ao considerar os sete campos declarados (da competição e coadjuvantes), o teste fornece valor  $Z = 0,05$  para a variável do teste (cauda direita da distribuição normal), indicando uma diferença estatisticamente significativa entre o conjunto de todos os campos da competição adotado pelas empresas mais competitivas e menos competitivas. Conclui-se que elas diferem, quando considerados os três campos declarados por cada uma, que representam sua estratégia competitiva de negócio completa.

## **5.4 Influência das características do produto na competitividade da plataforma de streaming**

### **5.4.1 Análise qualitativa das características do produto**

A parte 2 do questionário do Apêndice B visa identificar as características de serviço/produto mais valorizadas pelas empresas para o mercado brasileiro de streaming. As respostas encontram-se na Tabela 26. A Tabela 20 apresenta, segundo dados da pesquisa do instituto Hibou (monitoramento de mercado e consumo), as principais razões para o cliente assinar um serviço de streaming no

Brasil. Assim, a lista de produtos perguntada aos especialistas baseou-se nas características do serviço/produto desejado pelos clientes.

O respondente deveria indicar, em ordem de prioridade, as quatro primeiras características do produto, entre as 11 listadas, que sua empresa pretende oferecer aos clientes em potencial, para convertê-los em assinantes, sendo a primeira a mais importante e a quarta, a menos importante. O respondente podia oferecer outra característica que não constasse das 11, especificando-a e acrescentando-a, na tabela. Nenhum respondente acrescentou características.

Tabela 26 – Características do produto

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	A	B	C	D	E	F	G
Grande variedade de filmes e séries	1	1	2	1		1	1
Preço acessível	2	2	3	2	2		3
Boa navegação dentro do app						2	
Conteúdo para a família toda	4		4		1		
Sugestões de conteúdos direcionadas para gosto pessoal do consumidor		3			3	3	
Conteúdos originais da plataforma	3				4	4	
App específico para smart TV do consumidor			1	4			2
Função “assistir junto” para quem está em outra casa							
Função para indicar ou compartilhar conteúdo com outra pessoa				3			
Conteúdos com artistas e diretores famosos							4
Produções brasileiras		4					
<b>Grau de competitividade</b>	<b>1,50</b>	<b>1,25</b>	<b>1,05</b>	<b>0,97</b>	<b>1,61</b>	<b>1,04</b>	<b>1,43</b>
	<b>M</b>	<b>m</b>	<b>m</b>	<b>m</b>	<b>M</b>	<b>m</b>	<b>M</b>

Legenda: 1 - principal característica, 2, 3 e 4 outras características, na ordem de prioridade  
**M** = empresa mais competitiva; **m** = empresa menos competitiva

Fonte: Autor, 2024.

A grande variedade de filmes e séries é a característica do produto de duas das três empresas mais competitivas e de duas das três empresas menos

competitivas. O produto prioritário das outras duas empresas é diferente. Preço acessível é a segunda ou terceira prioridade de seis das sete empresas.

Para destacar os atributos típicos do serviço do segmento objeto de estudo, foi calculada a média ponderada (Tabela 27), considerando peso 4 para as características escolhidas em primeiro lugar [1]; peso 3 para as escolhidas em segundo [2]; peso 2 para as escolhidas em terceiro lugar e peso 1 para as escolhidas em quarto lugar. A soma foi dividida por 70 (soma de todos os valores da Tabela 26).

Tabela 27– Média ponderada das características do produto

<b>CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO</b>	<b>MÉDIA</b>
Grande variedade de filmes e séries	0,33
Preço acessível	0,23
APP específico para smart TV do consumidor	0,12
Sugestões de conteúdos direcionadas para gosto pessoal do consumidor	0,08
Conteúdo para a família toda	0,07
Conteúdos originais da plataforma	0,06
Boa navegação dentro do APP	0,05
Função para indicar/compartilhar conteúdo com outra pessoa	0,03
Conteúdos com artistas e diretores famosos	0,02
Produções brasileiras	0,02
Função 'assistir junto' para quem está em outra casa	0,00

Fonte: Autor, 2024.

Na avaliação dos respondentes do questionário, a principal característica do produto no mercado brasileiro de streaming é a variedade de filmes e séries. A segunda, preço acessível, apesar de ela não ter sido considerada a primeira em nenhuma resposta, seguido pelo APP específico. Nota-se a pouca importância da função assistir junto, das produções brasileiras e de conteúdo com artistas e diretores famosos.

Conforme já visto, na Tabela 20, como preferência dos consumidores e pela preocupação dos órgãos regulamentares em relação ao conteúdo apresentado pelas empresas de streaming, como a ANCINE – (Agência Nacional do Cinema), que tem

um relatório bianual sobre os conteúdos das plataformas de streaming no Brasil, a escolha dos respondentes de grande variedade de filmes e séries segue a tendência esperada.

A escolha de preço é a segunda opção dos consumidores. A Tabela 28 mostra a pesquisa realizada pela ANCINE sobre a quantidade de conteúdo das plataformas disponíveis aos assinantes no Brasil.

Tabela 28 - Quantidades de Conteúdos (Filmes e Séries) por plataforma, no Brasil

Plataforma	Conteúdos	Filmes	Séries	Temporadas	Episódios
Amazon Prime Vídeo	7.614	5.806	1.808	3.453	48.178
Netflix	5.203	3.345	1.858	3.113	39.371
Looke	5.074	4.678	396	490	7.570
Globoplay	3.808	2.643	1.165	2.321	62.955
Directv Go	3.661	2.827	834	1.098	11.600
HBO Max	3.248	2.520	728	1.547	26.010
Disney+	1.298	951	347	703	13.453
Canais Globo	1.248	438	810	1.561	47.321
Star+	1.137	928	209	675	10.326
Box Brazil Play	989	776	213	244	3.337
Paramount+	648	416	232	652	10.822
PlayPlus	511	6	505	520	48.768
Claro Vídeo	465	377	88	140	3.051
STARZPLAY	241	171	70	107	894

Fonte: ANCINE, Panorama do Mercado de Vídeo por Demanda no Brasil, 2022.

#### 5.4.2 Análise quantitativa das características do produto

Interessa aqui verificar se as características do produto influenciam a competitividade entre as empresas de streaming. Para tanto, serão comparadas as características do produto das mais competitivas e das menos competitivas.

Considerando as características apontadas por pelo menos três empresas (grande variedade de filmes e séries; preço acessível; conteúdo para a família toda; sugestões de conteúdos direcionadas para gosto pessoal do consumidor; conteúdos originais da plataforma; app específico para smart TV do consumidor), o teste de Zelterman fornece valor 0,86 para a variável Z de teste (cauda direita da distribuição normal), o que evidencia não haver diferença estatisticamente significativa entre esse conjunto de características adotado pelas empresas mais competitivas e aquele adotado pelas empresas menos competitivas.



Essa indistinção entre as características do produto das empresas mais e menos competitivas tem uma importante implicação estratégica: pelo menos para as empresas da amostra, não é possível formular a estratégia competitiva de negócio das empresas utilizando as características do produto.

## **5.5 Influência das tecnologias na competitividade da plataforma de streaming**

### **5.5.1 Análise qualitativa das tecnologias**

A parte quatro do questionário disposta no Apêndice B, visa analisar a capacidade tecnológica das empresas do mercado brasileiro de streaming, medida pela variável intensidade tecnológica (IT), para verificar sua influência na competitividade da plataforma de streaming.

Embora o questionário permitisse acrescentar novas tecnologias, os respondentes não agregaram outros itens. Escolheram intensidade tecnológica entre 0 e 5 para cada uma das tecnologias estudadas. Para responder, deveriam considerar o concorrente mais avançado como tendo  $IT = 5$  e anotar o estágio da sua empresa proporcionalmente a esse concorrente. O nível mais baixo corresponde a  $IT = 1$ . E anotar  $IT = 0$  caso sua empresa não usasse essa tecnologia.

A variável intensidade tecnológica gera duas métricas: intensidade tecnológica média da empresa (ITMe) e intensidade tecnológica média da tecnologia (ITMt).

A avaliação dos respondentes para a intensidade tecnológica de cada tecnologia na sua empresa pode ser observada na Tabela 29, onde se vê também a ITMe e a ITMt.

Tabela 29 - Intensidade tecnológica de cada tecnologia das empresas

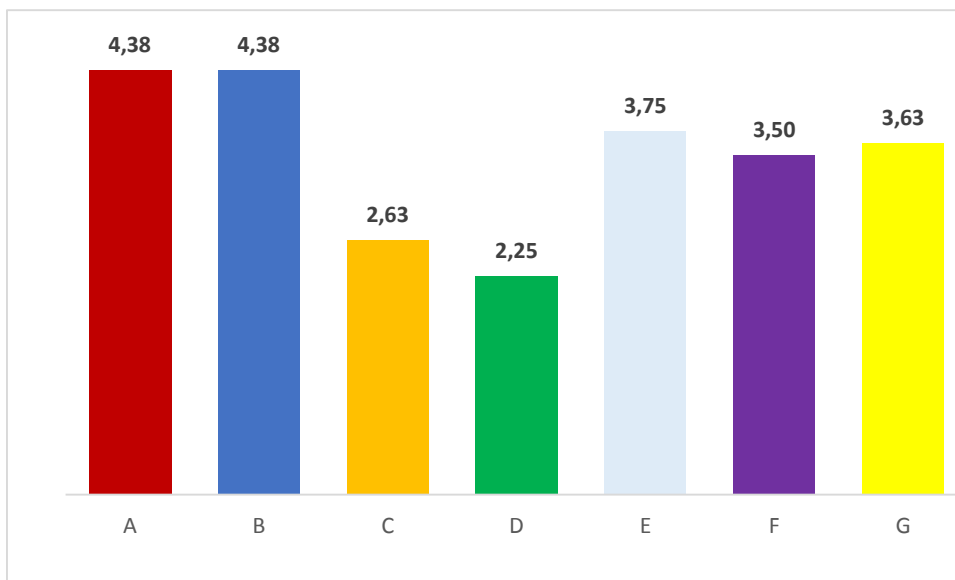
TECNOLOGIA	INTENSIDADE TECNOLÓGICA							ITMt
	A	B	C	D	E	F	G	
<b>Empresas</b>								
Plataforma única	4	3	5	1	5	5	3	<b>3,71</b>
App	3	3	5	5	5	4	3	<b>4,00</b>
IA	3	2	3	0	4	3	2	<b>2,43</b>
Cibersegurança	4	5	5	2	5	4	1	<b>3,71</b>
CDN	4	4	5	4	5	3	1	<b>3,71</b>
Big data	3	3	3	1	4	4	3	<b>3,00</b>
IoT	3	5	5	3	4	5	2	<b>3,86</b>
Software	4	5	4	5	3	1	3	<b>3,57</b>
<b>ITMe</b>	<b>4,38</b>	<b>4,38</b>	<b>2,63</b>	<b>2,25</b>	<b>3,75</b>	<b>3,50</b>	<b>3,63</b>	<b>3,50</b>
<b>GC = Grau de competitividade</b>	<b>1,50</b>	<b>1,25</b>	<b>1,05</b>	<b>0,97</b>	<b>1,61</b>	<b>1,04</b>	<b>1,43</b>	
	M	m	M	m	M	m	M	
Legenda ITMe = intensidade tecnológica média da empresa ITMt = intensidade tecnológica média da tecnologia M = empresa mais competitiva; m = empresa menos competitiva								

Fonte: Autor, 2024.

A média, tanto da ITMt quanto da ITMe, foi de 3,5 (máximo de 5), evidenciando a importância da tecnologia para esse segmento.

A Figura 23 mostra a intensidade tecnológica média de cada empresa.

Figura 23 – Intensidade tecnológica média por empresa (ITMe)

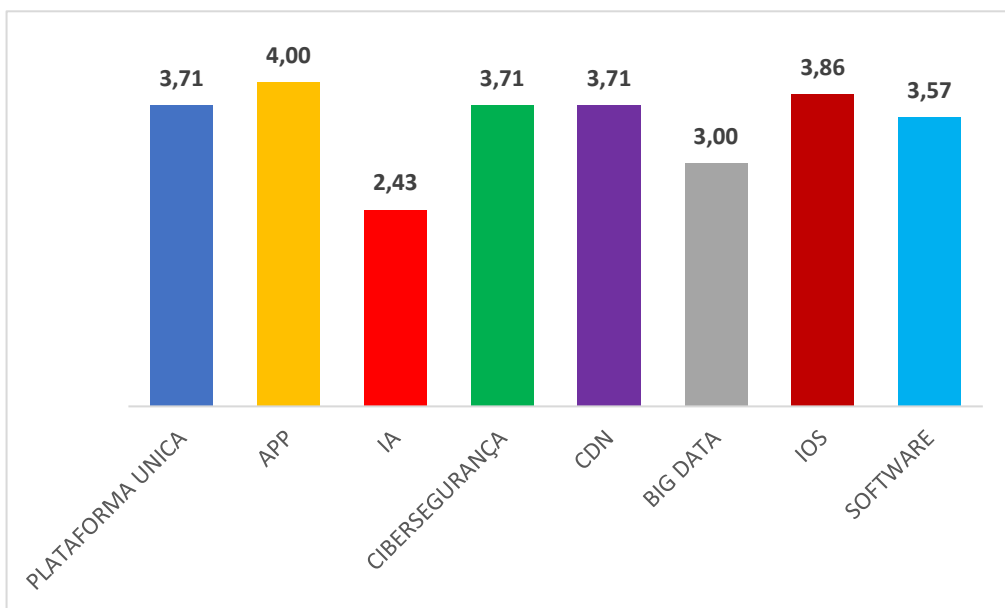
Fonte:  
2024.

Autor,

As empresas A e B destacam-se pelo alto valor da sua ITMe (4,38, equivalente a 88% do valor máximo). Por outro lado, as empresas C e D destacam-se negativamente, pelo baixo valor da sua ITMe, enquanto as empresas E, F e G têm valores próximos da média geral da amostra.

A Figura 24 mostra a intensidade tecnológica média de cada tecnologia, permitindo verificar sua importância para o segmento.

Figura 24– Intensidade tecnológica média por tecnologia (ITMt)

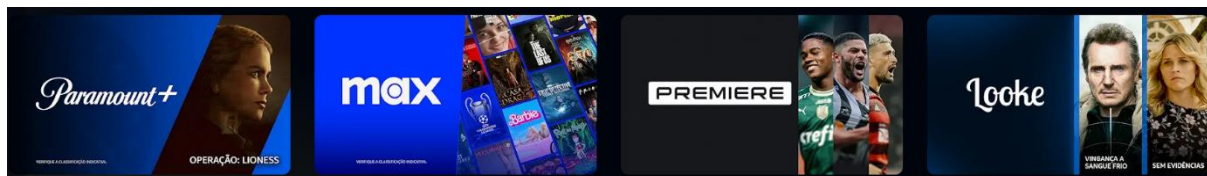


Fonte: Autor, 2024.

Em destaque, pode-se citar o desenvolvimento do APP para diversos tipos de equipamentos (ITMt = 4,00), que se mostrou um dos mais importantes na escolha dos clientes e no desenvolvimento de produto. Destaca-se também a IoS- internet sobre serviços – (ITMt = 3,86), que permite às empresas colaborarem com outros serviços digitais na internet, trazendo maior valor para os usuários finais.

A plataforma única (ITMt = 3,71) tem se mostrado uma tendência das empresas que utilizam uma plataforma para acessar diversos serviços de streaming. A Figura 25 mostra alguns que podem ser acessados pela plataforma da Amazon Prime. Para o acesso ao conteúdo, o cliente deve ter a assinatura de cada serviço.

Figura 25- Streaming com acesso pela plataforma da Amazon Prime



Fonte: Autor, 2024.

Duas tecnologias muito citadas hoje em dia – Inteligência artificial e Big Data -, são menos utilizadas atualmente na indústria de streaming, pois possuem intensidade tecnológica média da tecnologia, respectivamente, de 2,43 e 3,00.

### 5.5.2 Análise quantitativa das tecnologias

Para analisar quantitativamente a influência da tecnologia na competitividade da plataforma de streaming, foi formulada a hipótese e o respectivo teste estatístico, registrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Hipótese de capacidade tecnológica

Hipótese	Teste estatístico
<b>Hipótese:</b> A capacidade tecnológica tem influência na competitividade da plataforma.	Há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, entre a capacidade tecnológica das plataformas e o grau de competitividade delas.

Fonte: Autor, 2024.

Para garantir confiança no valor do coeficiente de correlação linear de Pearson, é necessário verificar se os valores a serem correlacionados provêm de uma distribuição normal de probabilidades. Assim, para dar robustez ao estudo, foi aplicado o teste de D'Agostino & Pearson (1973), um dos mais poderosos para verificar a aderência de uma amostra à distribuição normal.

O teste aplicado para a intensidade técnica média da tecnologia (ITMt)

obteve, para a variável calculada a partir dos dados da amostra,  $D_{cal} = 0,2756$ , enquanto os valores críticos para o teste são  $D_{critico} = 0,2513$  e  $0,2849$ . Como  $D_{cal}$  está dentro da faixa desses valores, a amostra pode ser considerada proveniente de uma distribuição normal de probabilidades.

O cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson, feito pelo Excel, das variáveis intensidade tecnológica média da empresa com seu grau de competitividade, resultou o valor de  $r = 0,70$ , que, segundo Costa Neto (2002), corresponde à associação positiva moderada (Tabela 30).

Tabela 30 - Tabela de correlação do r de Pearson

<b>Classificação</b>	<b>Valor do r de Pearson</b>
<b>Associação positiva muito forte</b>	+ 0,90 a + 1,00
<b>Associação positiva forte</b>	+ 0,80 a + 0,89
<b>Associação positiva moderada</b>	+ 0,70 a + 0,79
<b>Associação positiva fraca</b>	+ 0,60 a + 0,69
<b>Associação positiva muito fraca</b>	+ 0,01 a + 0,59
<b>Nenhuma associação</b>	0
<b>Associação negativa</b>	-0,01 a + 0,00

Fonte: Adaptado de Costa Neto (2002).

A associação positiva moderada entre o GC da empresa e sua intensidade tecnológica sugere que a quantidade de tecnologia embarcada nas empresas de streaming pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, mas não explica a vantagem competitiva de uma plataforma de streaming, pois o coeficiente de explicação ( $r^2$ ) é 0,49, ou seja, explica apenas 49% da competitividade da empresa.

A associação moderada reflete bem a realidade da indústria de streaming. A empresa já nasce digital e nem existiria sem a tecnologia. Conseqüentemente as empresas têm uma base tecnológica comum, sem diferenciação significativa. Enfim, a capacidade tecnológica de uma empresa de streaming é crucial para ela existir e competir no mercado.

## **5.6 Influência dos vínculos socioeconômicos interorganizacionais na competitividade da plataforma de streaming**

### **5.6.1 Análise qualitativa dos vínculos socioeconômicos interorganizacionais**

Relembrando as definições de vínculo e de vínculo da competição, descritas no item 3.3, vínculo é qualquer conexão entre os componentes de uma rede de negócio, seja entre pessoas, seja entre empresas (relações de amizade, confiança, comprometimento, cooperação; trocas de mensagens, informações, conhecimento, tecnologia; compra/venda de insumos, produtos, equipamentos). Vínculo da competição é qualquer conexão da empresa com os componentes de sua rede de negócio, utilizada por ela para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

Um mesmo vínculo da competição serve para competir em mais de um campo, sendo que, para competir em um campo, são necessários vários vínculos da competição (CONTADOR et al., 2023). As intensidades dos vínculos foram extraídas da parte 5 do questionário aplicado aos especialistas do segmento (Apêndice 2). O vínculo da competição entre a empresa e seus concorrentes, fornecedores e clientes evidencia a capacidade desses componentes de influenciar a vantagem competitiva nas empresas.

No questionário aplicado na amostra, há uma parte que avalia a intensidade atual dos vínculos da competição de interesse da pesquisa, que são interações entre as empresas e seus concorrentes, fornecedores e clientes. Essa composição indica a existência de uma rede de negócios (CONTADOR et al., 2023) que pode ser estudada a partir das inter-relações de suas partes (BERTALANFFY, 1975; SKYTTNER, 2005).

O CAC-Redes quantifica a intensidade do vínculo entre 1 e 5. Com isso, evidencia o grau de importância atribuído a eles pela empresa (CONTADOR et al., 2023). Intensidade do vínculo da competição é o grau de eficácia do aproveitamento pela empresa da capacidade do componente conectado para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, avaliada em cinco níveis. É uma variável discreta, com domínio entre 0 e 5, que deve ser avaliada conforme a descrição feita no questionário.

Para avaliar a intensidade do vínculo (IV), o respondente deveria adotar a seguinte escala para todas as questões:

5 para intensidade muito alta (ou muito grande ou muito forte)

4 para intensidade alta (ou grande ou forte)

3 para intensidade mediana (ou média)

2 para intensidade baixa (ou pequena ou fraca)

1 para intensidade muito baixa (ou muito pequena ou muito fraca)

0 se não houver o vínculo

A Tabela 31 mostra a intensidade com que cada especialista avaliou cada um dos 11 vínculos da competição com clientes, fornecedores e concorrentes, totalizando 33 vínculos, bem como a média da intensidade de cada vínculo (IV). Essa média evidencia a importância dada pelo segmento de streaming do Brasil a cada conexão. Os respondentes registraram, no questionário, a mediana das intensidades relacionais dos três principais concorrentes, dos três principais fornecedores e dos três principais clientes da empresa (CONTADOR et al., 2023).

No final da Tabela 31, calculou-se o IMV (intensidade média dos vínculos), que resulta da soma de todas as respostas de cada especialista, divididas pela quantidade de vínculos perguntados na pesquisa (33).

Tabela 31 – Intensidade dos vínculos da competição

VÍNCULOS	A	B	C	D	E	F	G
	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
FORNECEDOR Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	4	4	4	5	4	3	4
FORNECEDOR Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outros	4	4	3	5	4	4	4
FORNECEDOR Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	5	3	4	5	4	3	4
CLIENTE Q2 - Diferentes tipos de troca	4	4	3	4	5	3	4
CLIENTE Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	4	3	2	5	5	4	4



CLIENTE Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	5	2	4	5	5	2	4
FORNECEDOR Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	1	4	4	5	4	3	5
CLIENTE Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	4	3	3	5	5	3	3
CLIENTE Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	1	2	4	5	5	4	5
FORNECEDOR Q2 - Diferentes tipos de troca	4	3	3	4	4	3	4
FORNECEDOR Q4 - Presença em ações coletivas	1	4	4	5	5	2	4
FORNECEDOR Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	3	4	3	4	4	2	5
FORNECEDOR Q11 - Contribuição para a competitividade de sua empresa	2	4	4	5	5	3	2
CLIENTE Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	3	3	3	4	5	2	5
FORNECEDOR Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	3	4	4	2	4	2	5
FORNECEDOR Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	3	3	4	5	4	2	3
CLIENTE Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	3	2	4	5	4	2	4
CLIENTE Q11 - Contribuição para a competitividade de sua empresa	2	3	3	5	5	3	3
CLIENTE Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	3	3	3	2	5	3	4
CLIENTE Q4 - Presença em ações coletivas	1	2	3	5	5	2	4
FORNECEDOR Q1 - Troca de informações e conhecimento	3	2	3	2	4	2	5
CLIENTE Q1 - Troca de informações e conhecimento	3	3	2	2	3	3	4
CONCORENTE Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	3	1	0	2	1	3
CONCORENTE Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	3	0	0	5	1	0

CONCORENTE Q2 - Diferentes tipos de troca	1	4	0	0	3	1	0
CONCORENTE Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	1	3	2	1	0	2	0
CONCORENTE Q4 - Presença em ações coletivas	1	2	2	0	0	1	2
CONCORENTE Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	2	0	2	0	1	0
CONCORENTE Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	1	2	0	0	0	2	0
CONCORENTE Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	2	1	0	0	0	0
CONCORENTE Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	1	0	0	0	1	0
CONCORENTE Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	1	2	0	0	0	0	0
CONCORENTE Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	1	0	0	0	0	0
total	77	94	80	97	108	70	94
IMV	2,33	2,85	2,42	2,94	3,27	2,12	2,85

Fonte: Autor, 2024.

Calculando a média geral dos vínculos das empresas, o resultado foi de 2,68, mostrando a tendência da média natural das intensidades dos vínculos de 2,5, o que indica uma avaliação orientada para a tendência central. Tal fato decorre da presença dos concorrentes que receberam intensidades muito baixas por parte das empresas.

Analisando, ainda, os resultados, descritos na tabela acima, fica evidenciada a existência de vínculos que as empresas consideram mais importantes e outros, considerados praticamente desconectados dos interesses da organização no contexto de rede de negócios. Na Tabela 32, foram colocadas, em ordem decrescente, as médias das intensidades dos vínculos respondidos pelos especialistas.

Tabela 32- Média da intensidade de cada vínculo

<b>VÍNCULOS</b>	<b>Média</b>
FORNECEDOR Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	4,00
FORNECEDOR Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	4,00
FORNECEDOR Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	4,00
CLIENTE Q2 - Diferentes tipos de troca	3,86
CLIENTE Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	3,86
CLIENTE Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	3,86
FORNECEDOR Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	3,71
CLIENTE Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	3,71
CLIENTE Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	3,71
FORNECEDOR Q2 - Diferentes tipos de troca	3,57
FORNECEDOR Q4 - Presença em ações coletivas	3,57
FORNECEDOR Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	3,57
FORNECEDOR Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	3,57
CLIENTE Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	3,57
FORNECEDOR Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	3,43
FORNECEDOR Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	3,43
CLIENTE Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	3,43
CLIENTE Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	3,43
CLIENTE Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	3,29
CLIENTE Q4 - Presença em ações coletivas	3,14
FORNECEDOR Q1 - Troca de informações e conhecimento	3,00
CLIENTE Q1 - Troca de informações e conhecimento	2,86
CONCORENTE Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1,57
CONCORENTE Q1 - Troca de informações e conhecimento	1,43
CONCORENTE Q2 - Diferentes tipos de troca	1,29
CONCORENTE Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	1,29
CONCORENTE Q4 - Presença em ações coletivas	1,14
CONCORENTE Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0,86

CONCORENTE Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0,71
CONCORENTE Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0,57
CONCORENTE Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0,43
CONCORENTE Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0,43
CONCORENTE Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0,29

Fonte: Autor, 2024.

Os vínculos considerados mais importantes, com maiores intensidades, estão destacados na Tabela 33 (para a descrição detalhada, ver a parte 5 do questionário no Apêndice B). O vínculo da Questão 9 aparece como um dos principais, vinculado tanto aos clientes, quanto aos fornecedores. Trata-se do vínculo de cooperação, pois todos trabalham, em conjunto, para o bem comum, ou seja, empresas, fornecedores e clientes tendem a agir em conjunto no desenvolvimento do negócio.

Outro vínculo em destaque é o da Questão 7, também vinculado aos fornecedores e clientes, no qual aparece a confiança, para que as ações conjuntas sejam em benefício mútuo. Ele mostra que, no mercado de streaming, o desenvolvimento do produto depende não só da empresa, como dos fornecedores e dos clientes. Exemplo disso é o fato de as empresas capturarem as opiniões dos clientes sobre as séries, para decidir se haverá novas temporadas.

Já o vínculo da Questão 3, referente ao vínculo com o fornecedor, trata de conhecimento, pois o conhecimento de todos é utilizado, para alcançar as melhores práticas. Já na Questão 2, vínculo com cliente, os diversos tipos de troca entre a empresa e o cliente podem beneficiar ambos os lados.

Tabela 33 – Vínculos com maior média

<b>Vínculos interorganizacionais</b>	<b>Vínculos com</b>	<b>Média</b>
Questão 3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	FORNECEDOR	4,00
Questão 7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	FORNECEDOR	4,00
Questão 9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	FORNECEDOR	4,00
Questão 2 - Diferentes tipos de troca	CLIENTE	3,86
Questão 7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	CLIENTE	3,86
Questão 9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	CLIENTE	3,86

Fonte: Autor, 2024.

Os vínculos ligados aos concorrentes considerados menos importantes estão na Tabela 34. O resultado mostra que a dependência relativa a produto, tecnologia e outras, no desenvolvimento do serviço, tem baixa intensidade entre as empresas e seus concorrentes. Elas não se apoiam neles para desenvolver seus serviços. Sua competitividade também não está relacionada aos concorrentes. A transferência de tecnologia, cooperação tecnológica e de outros fins tem baixos vínculos entre as empresas e seus concorrentes.

Tabela 34 – Vínculos com a menor média

<b>Vínculos interorganizacionais</b>	<b>VÍNCULOS com</b>	<b>Média</b>
Questão 7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	CONCORRENTE	0,86
Questão 11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	CONCORRENTE	0,71
Questão 6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	CONCORRENTE	0,57
Questão 9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	CONCORRENTE	0,43
Questão 10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	CONCORRENTE	0,43
Questão 8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	CONCORRENTE	0,29

Fonte: Autor, 2024.

Para dar uma visão geral dos vínculos, a Tabela 35 mostra, separadamente, as médias das intensidades dos vínculos entre concorrentes, fornecedores e clientes. Nota-se que é baixa, quando se mede os vínculos com os concorrentes, em virtude do baixo valor da intensidade atribuído pelas empresas do segmento aos concorrentes, em relação aos demais parceiros envolvidos na rede. Para fornecedores e clientes, pode-se considerar a intensidade dos vínculos alta, pois há valores próximos ao máximo (5). Isso indica a importância dos fornecedores e clientes para o mercado de streaming e que esse não considera fortes os vínculos com os concorrentes.

Tabela 35 – Médias das intensidades dos vínculos

<b>Vínculos</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Média</b>
	Concorrentes	0,91
	Fornecedores	3,62
	Clientes	3,52

Fonte: Autor, 2024.

### 5.6.2 Classificação dos vínculos pela sua relevância para os campos da competição e coadjuvante

Para calcular o foco e a dispersão dos vínculos, é necessário classificar os 33 vínculos em relação a sua relevância ou irrelevância para cada campo da competição ou coadjuvante escolhido pelos especialistas. Dado que as sete empresas escolheram apenas os campos da competição qualidade do serviço, conteúdo e preço, deve-se classificar cada um dos 33 vínculos para cada um desses campos escolhidos.

Ressalte-se que um vínculo pode, por exemplo, ser relevante para o campo da competição qualidade, mas irrelevante para conteúdo e preço. Foi classificado, segundo o CAC-Redes, como relevante, o par [1 e 0]; como irrelevante, o par [0 e 1] e como semirrelevante, o par [0 e 0] (Tabela 36).

Tabela 36 – Classificação de relevância

VÍNCULOS	Qualidade		Conteúdo		Preço	
	rel	irrel	rel	irrel	rel	irrel
CONCORRENTE Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	0	1	1	0
CONCORRENTE Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	0	1	0	0
CONCORRENTE Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	0	1	1	0
CONCORRENTE Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	0	0
CONCORRENTE Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	1	0	0	1
CONCORRENTE Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	1	0	1	0
CONCORRENTE Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	1	0	0	0
CONCORRENTE Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	0	0	0	1
CONCORRENTE Q9 – Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	0	1	0	1

CONCORRENTE Q10 – Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	0	1	0	0
CONCORRENTE Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	1	0	0	1
FORNECEDOR Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	1	0	0	0
FORNECEDOR Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	0	1	1	0
FORNECEDOR Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	0	1	0	0
FORNECEDOR Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1	0
FORNECEDOR Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	1	0	1	0
FORNECEDOR Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	1	0	0	0
FORNECEDOR Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	0	0	1	0
FORNECEDOR Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	1	0	1	0
FORNECEDOR Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	0	0	0	0	0
FORNECEDOR Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	0	0	0	0
FORNECEDOR Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	1	0	1	0
CLIENTE Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	0	0	1	0
CLIENTE Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	0	1	0	1
CLIENTE Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	1	0	1	0	1
CLIENTE Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	0	0	0	0
CLIENTE Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	0	0	0	1
CLIENTE Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	0	1	0	0
CLIENTE Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	0	1	0	0
CLIENTE Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	0	0	0	1



CLIENTE Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	0	0	1	1
CLIENTE Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	0	0	0	1
CLIENTE Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	0	0	0	1
	11	11	11	11	11	11

Legenda: Rel – relevante, Irrel – irrelevante

Fonte: Autor, 2024.

As informações descritas permitem calcular o foco, a dispersão e as intensidades médias dos vínculos – IMV, para cada empresa analisada. A Tabela 37, por exemplo, mostra o cálculo dessas variáveis para a empresa A. Os cálculos para todas as empresas encontram-se no Apêndice C e como fazê-los, no Capítulo 4.

Tabela 37 – Cálculo de IMV, foco e dispersão da empresa A

VÍNCULOS	Qualid		A - Qualidade		
	R	I	IV	foco	disp
CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	1	0	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	1	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	1	1	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	1	0	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	1	0	1
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	1	0	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	1	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	1	0	1
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	1	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da	0	0	1	0	0

sua empresa					
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	3	0	3
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	4	4	0
FORN Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	1	0	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	3	3	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	4	4	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	3	3	0
FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	0	5	5	0
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	3	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	2	0	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	3	3	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	1	4	4	4
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	1	0	1
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	3	3	0
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	4	0	0
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	3	0	3
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	5	0	5
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	3	0	3
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>77</b>	<b>38</b>	<b>24</b>
			2,33	0,69	0,44
			IMV	foco	disp

Legenda: CONC – concorrente, FORN – fornecedor, CLI – cliente, R – relevante, I – irrelevante, IV – intensidade dos vínculos, IMV – intensidade média dos vínculos, disp – dispersão, Qualid - Qualidade

Fonte: Autor, 2024.

Conforme o exemplo da Tabela 37 e os cálculos registrados no Apêndice C, obtêm-se o valor das variáveis, intensidade média dos vínculos (IMV), foco dos vínculos e dispersão dos vínculos de cada empresa para todos os campos da competição do segmento de streaming. A Tabela 38 apresenta os valores encontrados para a intensidade média dos vínculos, o foco dos vínculos e a dispersão dos vínculos de cada empresa no seu campo escolhido da competição e o Grau de Competitividade (GC).

Tabela 38- Cálculo de GC, IMV, foco e dispersão das empresas da amostra

<b>EMPRESA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
<b>GC 23/21</b>	1,50	1,25	1,05	0,97	1,61	1,04	1,43
<b>IMV</b>	2,33	2,85	2,42	2,94	3,27	2,12	2,85
<b>FOCO</b>	0,69	0,67	0,62	0,49	0,75	0,55	0,76
<b>DISPERSÃO</b>	0,44	0,45	0,56	0,45	0,62	0,38	0,65

Fonte: Autor, 2024.

Os resultados permitiram calcular o coeficiente de correlação linear de Pearson, (r) apresentado na subseção análise quantitativa seguinte.

### **5.6.3 Análise quantitativa dos vínculos socioeconômicos interorganizacionais**

Para analisar quantitativamente a influência dos vínculos socioeconômicos interorganizacionais na competitividade da plataforma de streaming, foram estabelecidas, no Capítulo 4, as seguintes hipóteses e os respectivos testes estatísticos expostos no Quadro 5.

Quadro 5 – Hipóteses e testes estatísticos de vínculos

Hipóteses e testes estatísticos sobre a influência da estratégia competitiva relacional na competitividade das plataformas de streaming	
Hipóteses específicas	Testes estatísticos
<b>Hipótese específica H2.1:</b> O foco dos vínculos socioeconômicos tem forte influência na competitividade da plataforma	<b>T2.1.1:</b> A média do foco de todos os vínculos das plataformas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, que a média do foco de todos os vínculos das plataformas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i> . <b>T2.1.2:</b> Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco de todos os vínculos das plataformas com o grau de competitividade delas.
<b>Hipótese específica H2.2:</b> A dispersão dos vínculos socioeconômicos não influencia a competitividade da plataforma	<b>T2.2.1:</b> Não há diferença significativa segundo o teste <i>t</i> , ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão dos vínculos das plataformas mais competitivas e a média da dispersão dos vínculos das plataformas menos competitivas. <b>T2.2.2:</b> Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão dos vínculos das plataformas com o grau de competitividade delas.
<b>Hipótese específica H2.3:</b> A intensidade média dos vínculos tem menor influência na competitividade da plataforma do que o foco dos vínculos.	<b>T2.3.1:</b> A média da intensidade média dos vínculos da competição das plataformas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média da intensidade média dos vínculos da competição das plataformas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i> . <b>T2.3.2:</b> O coeficiente de correlação linear de Pearson entre a intensidade média dos vínculos da competição das plataformas e o grau de competitividade delas é menor do que o entre o foco dos vínculos e o grau de competitividade delas.

Fonte: Autor, 2024.

Convém lembrar que a razão de haver três hipóteses específicas decorre da tese do CAC-Redes, assim enunciada: para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado' (Contador et al., 2023).

Para representar quantitativamente a frase contida na tese “[...] alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos”, Contador criou os constructos as armas relevantes e os vínculos relevantes para cada campo da competição ou coadjuvante.

Nesta dissertação, não foram pesquisadas as armas devido à dificuldade intrinsecamente de obter informações sobre as competências das empresas, já que a maioria delas tem sede fora do Brasil. Assim, a pesquisa deteve-se apenas aos

vínculos.

Vínculo relevante é um vínculo pertencente ao conjunto dos vínculos da competição da empresa, que lhe proporciona elevada vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante, sendo um vínculo da competição necessário, para a empresa competir em um campo da competição ou coadjuvante. Os vínculos relevantes são os vínculos da competição, que vão gerar a variável quantitativa foco dos vínculos em um campo da competição ou coadjuvante (Contador et al., 2023).

Foco dos vínculos é uma variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nos vínculos da competição que proporcionam vantagem competitiva em um campo da competição ou coadjuvante, ou seja, mede a força e a fraqueza dos vínculos no respectivo campo da competição ou coadjuvante. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos relevantes para cada campo da competição ou coadjuvante), é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1 (Contador et al., 2023).

Definidos os constructos contidos na tese do CAC-Redes, pode-se explicar o significado da tese. Por essa proposição, Contador et al. (2023) defendem que, para a empresa que opera em uma rede de negócio ser competitiva, é necessário e suficiente o alinhamento dos poucos vínculos com os campos da competição e coadjuvantes escolhidos por ela (que representam sua estratégia competitiva de negócio). Esses são os vínculos relevantes para esses campos, pois representam as estratégias competitivas relacionais da empresa e um subconjunto dos vínculos da competição.

A variável quantitativa, que valida a tese do CAC-Redes, é o foco das armas e vínculos. Mas, para validá-la, não basta que esse foco seja a condição mais relevante para dar vantagem competitiva à empresa. Deve-se verificar, também, se outras variáveis não sustentam a tese: será que a estratégia competitiva de negócio não influencia a competitividade da empresa? Será que a intensidade média das armas e vínculos não influencia significativamente a competitividade da empresa? Será que a dispersão das armas e vínculos não influencia a competitividade da empresa?

Em outras palavras, essas variáveis servem de contraprova, da mesma forma que, no teste de um novo medicamento, o universo amostral homogêneo é dividido

em dois grupos, um dos quais toma placebos. Como há três variáveis quantitativas associadas à estratégia competitiva operacional, as respectivas hipóteses específicas são testadas, no nosso caso, por meio das variáveis quantitativas intensidade média dos vínculos, foco dos vínculos e dispersão dos vínculos.

Enfim e resumindo o exposto: a variável que explica a competitividade de uma empresa é o foco das armas e vínculos, como comprovaram Contador et al. (2023).

Devido ao pequeno tamanho da amostra, não foi estatisticamente possível efetuar os testes t previstos em T2.1.1, T2.2.1 e T2.3.1. Portanto, a explicação da competitividade das empresas de streaming será baseada na correlação linear de Pearson, consubstanciada nos testes T2.1.2, T2.2.2 e T2.3.2. Os resultados dos testes foram:

1) O coeficiente de correlação de Pearson entre o foco dos vínculos de cada empresa e o grau de competitividade dela =  $r = 0,90$ , que significa associação positiva muito forte entre essas variáveis, confirma a hipótese H.2.1: 'Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco de todos os vínculos das plataformas com o grau de competitividade delas'.

2) O coeficiente de correlação de Pearson entre a dispersão dos vínculos de cada empresa e o grau de competitividade dela é =  $r = 0,50$ , que significa uma associação positiva muito fraca entre essas variáveis, para saber se esse valor de  $r$  confirma a hipótese H.2.2: 'Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão dos vínculos das plataformas com o grau de competitividade delas'. Assim, foi preciso aplicar o teste da correlação de Pearson, que fixa o valor crítico para uma amostra de sete elementos em  $r = 0,754$ . Como o coeficiente de correlação de Pearson foi  $r = 0,50$ , menor do que o valor crítico, pode-se afirmar que não há correlação entre a dispersão dos vínculos de cada empresa e seu grau de competitividade, confirmando, assim, a hipótese H.2.2.

3) O coeficiente de correlação de Pearson entre a intensidade média dos vínculos de cada empresa e seu grau de competitividade =  $r = 0,41$ , o que significa uma associação positiva muito fraca entre essas variáveis, confirma a hipótese H.2.3: 'O coeficiente de correlação linear de Pearson entre a intensidade média dos vínculos da competição das plataformas e o grau de competitividade delas é menor do que o entre o foco dos vínculos e o grau de competitividade delas'. Pode-se

afirmar mais enfaticamente: não há correlação entre essas variáveis, pois  $r = 0,41$  é menor que o valor crítico  $r = 0,754$ .

O alto coeficiente de correlação de Pearson entre o foco dos vínculos de cada empresa e o grau de competitividade =  $r = 0,90$  significa uma associação positiva muito forte entre essas variáveis, que aliada aos testes da dispersão e da intensidade média dos vínculos, comprova que a variável que explica a competitividade de uma empresa de streaming é o foco dos vínculos.

Porém, isso só não basta. A associação entre duas variáveis não necessariamente significa que existe relação causal entre elas. Pode ser simples coincidência ambas variarem simultaneamente. Mas, como muitos autores afirmam que vínculos interorganizacionais são fonte de vantagem competitiva, há relação causal entre foco dos vínculos e competitividade. Posto isso, pode-se afirmar, com segurança, que a variável que explica a competitividade de uma empresa de streaming é o foco dos vínculos.

Uma implicação importante para uma empresa de streaming brasileira: se desejar ser mais competitiva, deve aumentar o valor do seu foco dos vínculos, ou seja, a intensidade de alguns dos 11 vínculos relevantes para seu campo da competição presentes na Tabela 35. Eles se referem aos 'poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no campo da competição escolhido', como estipulado na tese do CAC-Redes.

A Tabela 39 compara os resultados deste estudo com outros, que usaram o CAC-Redes. Os resultados obtidos ficaram dentro do esperado e podem ajudar a confirmar a importância do vínculo entre empresas, fornecedores, concorrentes e clientes.

Tabela 39 – r Pearson de vínculos nos trabalhos de CAC-Redes

<b>Researches</b>	<b>r Pearson do Foco dos vínculos x GC</b>	<b>r Pearson da intensidade média dos vínculos x GC</b>	<b>r Pearson da Dispersão dos vínculos x GC</b>
Farmácias e drogarias do ABC paulista (DE ARAÚJO, 2017)	0,88	0,55	0,59
Escritórios de contabilidade (MITIDIERO, 2018)	0,85	0,33	0,08
Indústria brasileira de robôs (FRAGOMENI, 2020)	0,81	0,56	0,15
Bancos múltiplos brasileiros (SCURA, 2021)	0,82	0,68	0,15
Vitivinicultura (GONÇALVES, 2016)	0,96	0,86	0,67
Empresas brasileiras de streaming (DIEGUES, 2024)	0,90	0,41	0,50

Fonte: Autor, 2024.



## **6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve, por objetivo, estudar a competitividade das empresas de streaming do Brasil, ou seja, explicar as razões de uma plataforma de streaming ser mais competitiva do que outra. Especificamente, estudou-se a influência da estratégia competitiva do negócio, da estratégia competitiva relacional, das características dos produtos e da estratégia tecnológica na competitividade das plataformas.

Este capítulo traz as principais descobertas do estudo, mostrando a influência de cada item na competitividade das plataformas; particularidades, peculiaridades e características que distinguem cada uma das quatro influências de outros estudos e a aplicação dos resultados para as empresas e estudiosos do tema. Descreve, ainda, as contribuições gerenciais e teóricas, o aprendizado dos resultados, as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

De modo geral, os resultados comprovam que os vínculos socioeconômicos influenciam a vantagem competitiva das empresas brasileiras de streaming.

### **6.1 Principais descobertas**

O estudo pesquisou a influência da estratégia competitiva de negócio, da estratégia competitiva relacional, das características dos produtos e da estratégia tecnológica na competitividade das plataformas de streaming, a fim de determinar os fatores que influenciam as vantagens competitivas das empresas. A pesquisa foi aplicada em sete especialistas do mercado de streaming, que entendem tecnicamente do produto.

A pesquisa foi desenvolvida utilizando o modelo de Campos e Armas da Competição, aplicado à Rede de Negócios (CAC-Redes), que considera a empresa inserida em uma rede de negócios e suas relações com seus clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros e demais participantes. O modelo CAC-Redes usa as competências organizacionais relacionais representadas pelos vínculos econômicos e sociais, analisados a partir dos dados obtidos nas pesquisas de campo feitas por meio de um questionário estruturado (Apêndice 1).

O trabalho respondeu ao seguinte problema de pesquisa: a estratégia

competitiva de negócio, as características dos produtos, a alta capacidade tecnológica e o alto desempenho nos poucos vínculos que dão vantagem competitiva nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela plataforma de streaming tornam a empresa mais competitiva do que suas concorrentes?

Em suma, esta dissertação estudou a influência das plataformas de streaming na competitividade: a estratégia competitiva de negócio, os vínculos da competição da empresa com os componentes da sua rede (empresas, instituições e organizações); as características do produto e as tecnologias.

A dissertação também deu ensejo para pesquisar sobre duas importantes modificações no desenho original do CAC-Redes, exposto em Contador *et.al.* (2023): uma simplificação, pela substituição das armas da competição por tecnologias e uma expansão, pela integração das características do produto aos outros constructos do modelo.

Dessa forma, chegou-se a um duplo objetivo. O primeiro, relativo ao objeto de estudo (competitividade das plataformas de streaming) e segundo, teórico, referente a essas duas modificações, que visam contribuir para o desenvolvimento e corroboração do modelo de campos e armas da competição aplicado a redes de negócio (CAC-Redes).

Para alcançar o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa, foram necessários os seguintes objetivos específicos: verificar a influência da estratégia competitiva de negócio da plataforma de streaming na sua competitividade; verificar a influência das estratégias competitivas relacionais da plataforma de streaming na sua competitividade; verificar a influência das características dos produtos da plataforma de streaming na sua competitividade; verificar a influência da estratégia tecnológica da plataforma de streaming na sua competitividade e verificar a influência do conjunto desses quatro atributos da plataforma de streaming na sua competitividade. Todos os objetivos específicos estão descritos nos itens 6.1.1 a 6.1.5.

Considera-se o Campos e Armas da Competição aplicado a Redes de Negócios CAC-Redes um modelo completo, por unificar as concepções de que a competitividade da empresa provém predominantemente da visão relacional (DYER; SINGH, 1998), de seus recursos internos e de seu posicionamento no mercado. O

estudo mostra os fatores que afetam a vantagem competitiva das empresas de streaming e as estratégias do negócio.

A hipótese geral e as hipóteses específicas foram confirmadas e o problema de pesquisa, respondido e confirmado pela variável foco nos vínculos, que evidencia melhor desempenho das plataformas de streaming.

Uma implicação importante para uma empresa de streaming brasileira: se desejar ser mais competitiva, deve aumentar o valor de seu foco dos vínculos, ou seja, a intensidade de alguns dos 11 vínculos relevantes para seu campo da competição, presentes na Tabela 35, que se referem aos 'poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no campo da competição escolhido', como estipulado pela tese proposta pelo modelo CAC-Redes, que foi corroborada por esta pesquisa .

As características do produto são importantes no atendimento das necessidades dos clientes das plataformas de streaming. Já a tecnologia pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, embora não responda sozinha pela competitividade de uma plataforma de streaming.

Para finalizar, deve-se chamar a atenção para o fato do CAC-Redes, modelo desenvolvido para ambientes econômicos mais estáveis, conseguir explicar um fenômeno de uma indústria inserida em um ambiente dinâmico, como é o caso das empresas de streaming. É uma importante contribuição para o conhecimento científico da teoria de redes.

### **6.1.1 As estratégias competitivas de negócio das plataformas de streaming**

As principais estratégias competitivas de negócio preferidas pelas plataformas (os campos da competição e coadjuvantes preferidos pelas plataformas) estão descritas na Tabela 40.

Tabela 40 – Campos da competição e coadjuvantes

<b>CAMPO DA COMPETIÇÃO</b>	<b>PONDERAÇÃO</b>	<b>ORDEM</b>
QUALIDADE DO SERVIÇO	40,50%	1 <sup>o</sup>
CONTEÚDO	19,10%	2 <sup>o</sup>
PREÇO	16,70%	3 <sup>o</sup>

Fonte: Autor, 2024.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo estão descritos na Tabela 41.

Tabela 41 – Resultados testes estatísticos

<b>Campo considerado</b>	<b>teste Z</b>	<b>Resultado</b>
Campo da competição	0,34	Evidencia não haver diferença estatisticamente significativa entre o campo da competição adotado pelas empresas mais competitivas e aquele adotado pelas empresas menos competitivas
Campo coadjuvante 1	0,018	Evidencia diferença estatisticamente significativa entre os primeiros campos coadjuvantes adotados pelas empresas mais competitivas e aqueles adotados pelas empresas menos competitivas
Campo coadjuvante 2	0,08	Evidencia não haver diferença estatisticamente significativa entre os segundos campos coadjuvantes
Todos os campos	0,05	Indicando haver diferença estatisticamente significativa entre o conjunto de todos os campos da competição adotado pelas empresas mais competitivas e aquele adotado pelas empresas menos competitivas.

Fonte: Autor, 2024.

Os resultados do estudo confirmaram as conclusões de Contador (2008) de que não há diferença estatisticamente significativa entre o campo da competição adotado pelas empresas mais competitivas e menos competitivas. Outro ponto a destacar: se considerados os sete campos escolhidos pelos entrevistados (da competição e coadjuvantes), o resultado indica haver diferença estatisticamente significativa entre o conjunto de todos os campos da competição adotado pelas empresas mais competitivas e conjunto adotado pelas empresas menos competitivas.

Verifica-se, assim, outra conclusão de Contador (2008): as empresas concorrentes procuram competir em um campo valorizado pelos clientes, o que leva todas a adotá-lo como o da competição (no caso de streaming, qualidade do serviço). Em razão disso, acabam diferenciando-se pelos campos coadjuvantes diferentes, ou seja, as empresas têm diferentes estratégias competitivas de negócio completas.

### 6.1.2 Influência das características dos produtos na competitividade das plataformas

As principais características de produto preferidas pelas plataformas estão descritas na Tabela 42.

Tabela 42 – Características do produto

<b>CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO</b>	<b>MÉDIA</b>
Grande variedade de filmes e séries	0,33
Preço acessível	0,23
APP específico para smart TV do consumidor	0,12

Fonte: Autor, 2024.

Os resultados da pesquisa apresentaram as características de produto preferidas pelas plataformas. A pesquisa com os clientes mostrou que essas escolhas atendem aos anseios dos assinantes por variedade de filmes, preço baixo e fácil acesso ao conteúdo. Os resultados estatísticos baseados nas empresas da amostra mostram o teste de Zelterman em 0,86. Não há, portanto, diferença estatisticamente significativa entre o conjunto de características adotado pelas empresas mais competitivas e menos competitivas.

Assim, não é possível formular a estratégia competitiva de negócio das plataformas de streaming, usando somente as características do produto, apesar de ser um atributo importante e valorizado pelos clientes.

### 6.1.3 Influência da capacidade tecnológica na competitividade das plataformas

As médias de intensidade tecnológica, por tecnologia das plataformas de streaming, encontram-se descritas na Tabela 43.

Tabela 43 – Intensidade tecnológica média

<b>TECNOLOGIA</b>	<b>Intensidade Tecnológica Média por tecnologia</b>
APP	4,00
IOS	3,86
CDN	3,71
CIBERSEGURANÇA	3,71
PLATAFORMA UNICA	3,71
SOFTWARE	3,57
BIG DATA	3,00
IA	2,43

Fonte: Autor, 2024.

Verificou-se, pelas respostas, que os especialistas consideram uma avaliação com notas médias altas, mostrando a importância da tecnologia para esse segmento de negócio.

As empresas de streaming já nascem em uma plataforma digital. Sua capacidade tecnológica é crucial, para alcançarem competitividade no mercado. Na verdade, sem a tecnologia, elas nem existiriam, dado que o seu serviço é fornecer aos clientes formas de recebimento de pacotes de áudio ou vídeo sem a necessidade de armazenamento local do conteúdo. Conseqüentemente, as empresas têm uma base tecnológica comum, sem diferenciação significativa. Por isso, é possível encontrar plataformas onde se acessam diversas empresas de streaming.

O estudo comprovou que existe uma associação positiva moderada entre o GC da empresa e sua intensidade tecnológica, com resultado estatístico de Pearson de 0,7. Isso sugere que a quantidade de tecnologia embarcada nas empresas de streaming pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, mas não explica a vantagem competitiva de uma plataforma de streaming, pois o coeficiente de explicação ( $r^2$ ) é 0,49, ou seja, explica apenas 49% da competitividade da empresa.

### 6.1.4 Influência da estratégia competitiva relacional na competitividade das plataformas

O resultado da pesquisa permitiu calcular o coeficiente de correlação de Pearson entre o grau de competitividade e as variáveis foco, dispersão e intensidade média dos vínculos, descritos na Tabela 44.

Tabela 44 – Cálculo de r Pearson

	r GC 23/21
<b>IMV</b>	0,41
<b>FOCO</b>	0,90
<b>DISPERSÃO</b>	0,50

Fonte: Autor, 2024.

Os resultados confirmam as hipóteses H.2.1, H.2.2 e H.2.3, conforme descrito na Tabela 45.

Tabela 45 - Hipóteses

Hipóteses específicas	r Pearson	Confirmação da Hipótese
<b>Hipótese específica H2.1:</b> O foco dos vínculos socioeconômicos tem forte influência na competitividade da plataforma	<b>0,9</b>	Hipótese confirmada, pois a correlação de Pearson entre o foco dos vínculos de cada empresa e seu grau de competitividade foi de $r = 0,90$ , que significa associação positiva muito forte entre essas variáveis
<b>Hipótese específica H2.2:</b> A dispersão dos vínculos socioeconômicos não influencia a competitividade da plataforma	<b>0,5</b>	Hipótese confirmada, pois, ao aplicar o teste da correlação de Pearson, que fixa o valor crítico para uma amostra de sete elementos em $r = 0,754$ e como o coeficiente de correlação de Pearson foi $r = 0,50$ , menor que o valor crítico, pode-se afirmar não haver correlação entre a dispersão dos vínculos de cada empresa e seu grau de competitividade.
<b>Hipótese específica H2.3:</b> A intensidade média dos vínculos tem menor influência na competitividade da plataforma do que o foco dos vínculos.	<b>0,41</b>	Hipótese confirmada, pois o valor de Pearson entre a intensidade média dos vínculos de $0,41$ é menor o que a de foco dos vínculos, que foi de $0,9$ , e também menor o que o valor crítico da amostra de $0,754$

Fonte: Autor, 2024.

A análise dos resultados permite afirmar que a variável que explica a competitividade de uma empresa de streaming é o foco dos vínculos. O alto coeficiente de correlação de Pearson entre o foco dos vínculos de cada empresa e o grau de competitividade dela =  $r = 0,90$ , que significa associação positiva muito forte entre essas variáveis, aliado aos testes da dispersão e da intensidade média dos vínculos comprovam que a variável que explica a competitividade de uma empresa de streaming é o foco dos vínculos. Se uma empresa de streaming brasileira desejar ser mais competitiva, precisa aumentar o valor do seu foco dos vínculos, pois são esses 'poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no campo da competição escolhido', como estipula a tese do CAC-Redes.

### **6.1.5 Singularidades**

O estudo evidenciou que os fatores essenciais geradores da competitividade de uma empresa brasileira de streaming podem ser conhecidos pelos vínculos interorganizacionais, alinhados aos campos da competição escolhidos pelas empresas, cujo coeficiente  $r$  de Pearson foi de 0,9, o que sintetiza uma associação positiva muito forte dessa variável com o grau de competitividade.

Outro ponto a ser utilizado pelas empresas para melhorar a competitividade são as características do produto. Apesar de não ser possível formular a estratégia competitiva de negócio das plataformas de streaming somente utilizando as características do produto, podem ser importante fator de diferenciação entre as plataformas, pois são muito valorizadas pelos clientes.

A intensidade tecnológica, outro fator estudado, teve uma associação positiva moderada entre o GC da empresa, com resultado estatístico de Pearson de 0,7. Isso sugere que a quantidade de tecnologia embarcada nas empresas de streaming pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, mas não explica, sozinha, a vantagem competitiva de uma plataforma de streaming. Porém, se for possível a plataforma combinar todos esses fatores estudados, terá uma melhor competitividade e uma melhor estratégia de negócio.

### **6.1.6 Aplicações dos resultados.**

O estudo confirmou que o modelo de Campos e Armas da Competição,



aplicado a Redes de Negócios (CAC-Redes) mostra-se eficaz e eficiente na análise das estratégias competitivas e pode orientar as empresas de streaming a realizarem ações com foco nas melhorias da sua vantagem competitiva.

Pode-se utilizar o modelo CAC-Redes também como um processo de melhoria contínua, visando, ações de melhoria nos recursos e processos internos, bem como nos níveis de relacionamentos com os clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes, governo, sindicatos, associações de classe e demais participantes da rede de negócios que possam aumentar a intensidade dos vínculos da competição e melhorar o alinhamento estratégico da empresa. Também mostra a importância da tecnologia para esse segmento e como ela e as características do produto podem ser utilizadas para aumentar a competitividade da plataforma.

## **6.2 Considerações finais**

### **6.2.1 Contribuições teóricas do estudo**

Algumas contribuições teóricas para a literatura foram identificadas com o desenvolvimento do trabalho desta dissertação de mestrado, referente à teoria da vantagem competitiva, à teoria de redes de negócios e ao modelo CAC-Redes.

Foram identificados e mensurados os campos da competição e coadjuvantes e os vínculos interorganizacionais das empresas da rede brasileira de streaming.

Houve a confirmação, na pesquisa de campo, da influência que os vínculos interorganizacionais exercem na competitividade das empresas que operam em redes de negócios.

Houve a confirmação, na pesquisa de campo, do uso do modelo de CAC-Redes para aferir as relações entre a competitividade e as estratégias empresariais, utilizando uma abordagem integrada do pensamento existente na literatura sobre a teoria da vantagem competitiva.

Houve a confirmação, na pesquisa de campo, e que as empresas concorrentes procuram competir em um campo valorizado pelos clientes, o que leva todas a adotá-lo como campo da competição e a se diferenciarem pelos campos coadjuvantes diferentes, ou seja, as empresas têm diferentes estratégias competitivas de negócio completas, conforme previsto no CAC.

Verificação da influência das características dos produtos na competitividade das empresas.

Verificação da influência da capacidade tecnológica na competitividade das empresas. Confirmação de que a intensidade tecnológica influencia positivamente a competitividade de uma empresa brasileira de streaming.

Comprovação da variável de que a competitividade de uma empresa de streaming é o foco dos vínculos. Dessa forma, se uma empresa deseja aumentar sua competitividade, deve focar nos poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no campo da competição escolhido, como estipulado na tese do CAC-Redes.

Esta pesquisa colabora para a validação do modelo CAC-Redes, que integra as principais abordagens existentes sobre estratégias e competitividade em um único modelo. Foram usados os construtos qualitativos e quantitativos propostos pelo modelo de Campos e Armas da Competição aplicado a Redes de Negócios (CAC-Redes), para contribuir com as principais teorias sobre estratégia competitiva.

Chama a atenção para o fato do CAC-Redes, modelo desenvolvido para ambientes econômicos mais estáveis, conseguir explicar um fenômeno de uma indústria inserida em um ambiente dinâmico, como é o caso das empresas de streaming. É uma importante contribuição para o conhecimento científico da teoria de redes.

### **6.2.2 Contribuições gerenciais do estudo**

O streaming surgiu, nos últimos anos, como uma nova forma de entretenimento que substituiu a TV, o cinema, a forma ouvir música e de assistir a filmes e séries. Com o auxílio da tecnologia e da internet, despertou nas pessoas uma nova necessidade de receber soluções customizadas e de melhor qualidade. Assim, para manter a competitividade, é preciso fornecer soluções de maior qualidade, menor preço e mais facilidade de acesso a sua plataforma.

Os novos hábitos da população oriundos das novas gerações, intensificados em razão da COVID-19, aliados ao uso cada vez mais intenso de smartphones, tablets e notebooks têm contribuído para o aumento do número de assinantes das empresas de streaming.

Diante desse cenário e com base nos resultados desta pesquisa, pode-se sugerir que, para ser mais competitiva, é fundamental empresa escolher, com cuidado, os poucos campos da competição e coadjuvantes em que deseja atuar, considerando as preferências de seus clientes e a posição competitiva dos concorrentes. Dessa forma, aperfeiçoa aqueles poucos vínculos considerados relevantes para a plataforma, alinhados aos campos da competição e aos coadjuvantes escolhidos.

Ainda segundo a pesquisa, além de fortalecer os laços de confiança, comprometimento e cooperação com os clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros, a empresa precisa atender as características dos produtos escolhidos pelos clientes e desenvolver-se sempre tecnologicamente, dada a influência da capacidade tecnológica na competitividade. Deve, ainda, focar nos poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no campo da competição escolhido, como estipulado na tese do CAC-Redes.

### **6.2.3 Limitações do estudo**

A investigação foi realizada nas empresas brasileiras de streaming, mercado dominado por empresas internacionais, com sede no exterior e, muitas vezes, com poucos funcionários no país, o que, em alguns casos, dificulta a realização das entrevistas. O tamanho da amostra poderia ter sido maior, não fosse o pouco interesse das empresas em participar de pesquisas.

A extensão do questionário e o número de perguntas com aferição de julgamento de valor mostrou-se cansativo e alguns entrevistados desistiram de responder. Também houve dificuldade de obter informações sobre determinadas questões do questionário e resistência de algumas empresas em responder principalmente sobre seus faturamentos e participação de mercado, a despeito de terem recebido uma carta garantindo a manutenção do sigilo.

### **6.2.4 Recomendações para trabalhos futuros**

Em constante evolução, o modelo CAC-Redes está preparado para preencher as lacunas existentes na literatura sobre a vantagem competitiva. Esta pesquisa buscou verificar a relação da vantagem competitiva com os vínculos, tecnologia e

desenvolvimento de produto. Para que o formulário de resposta não ficasse extenso demais, não foram estudadas as relações entre as armas da competição nem a influência da posição da plataforma na rede de negócio sobre sua competitividade, desdobrada em influência do grau de centralidade, influência do coeficiente de aglomeração ou outra métrica semelhante.

Uma sugestão para a próxima pesquisa com uso do CAC- Redes, seria verificar essas influências na competitividade das empresas. Recomenda-se também aplicar a metodologia aqui proposta em outros setores econômicos, a fim de confirmar ou refutar as conclusões.

### **6.2.5 O atendimento aos objetivos da dissertação e considerações finais**

A dissertação tinha, por objetivo, explicar as razões de uma plataforma de streaming ser mais competitiva do que outra. O estudo apresentado cumpriu este objetivo, visto que, pelo foco nos vínculos, uma plataforma tem mais competitividade do que outra.

Outro objetivo era de contribuir para o desenvolvimento e validação do modelo de campos e armas da competição aplicado a redes de negócio. O resultado da pesquisa comprovou a possibilidade e usar o modelo CAC-Redes, para realizar trabalhos aprofundados e detalhados sobre a competitividade entre as empresas de streaming e as redes de negócios.

Os objetivos específicos que respondem o problema de pesquisa e levam ao alcance dos objetivos gerais também foram estudados. Verificou-se a influência da estratégia competitiva de negócio na plataforma; bem como das estratégias relacionais; das características de produto e da estratégia competitiva, todas descritas no item 6.1. A influência do conjunto desses quatro atributos nas empresas de streaming pode ajudá-las a melhorar sua competitividade e a escolher sua estratégia de negócio.

Quanto ao método, é preciso enfatizar que os dados foram coletados de forma objetiva, sendo analisados e processados com o uso de técnicas estatísticas. Foi utilizado um questionário (Apêndice 1) como principal fonte de estudo, além de pesquisas bibliográficas, sites das empresas, sites especializados no assunto dos órgãos reguladores, como ferramentas de apoio, para obter informações e

conhecimentos complementares.

Finalizando, este estudo pretende estimular o interesse acadêmico pela utilização do modelo CAC-Redes em novas pesquisas sobre o assunto e despertar o interesse de pesquisa em estratégia e operações de rede, enfatizando a teoria da vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.; SASIENI, M. W.; JIMÉNEZ, R. E.; **Fundamentos de investigación de operaciones**. México: Limusa, 1971.

ACQUAVIVA, M. N. **Evolução das campanhas de comunicação na indústria do entretenimento: do cinema de rua às plataformas de streaming**, São Paulo, TCC -ECA USP, 2019.

AKERMAN, A., GAARDER, I., MOGSTAD, M.; **A complementaridade de competências da Internet de banda larga**. The Quarterly Journal of Economics, v. 4, pág. 1781-1824, 2015.

ALVAREZ, J. L. **Networks versus bureaucracies: the governance and structure of the organizations of the future**. Technical note of the research department at IESE. University of Navarra, 1999.

ALVES, G.; HAMZA, K. M.; **Comportamento do consumidor de streaming de vídeo sob a ótica da extensão da teoria unificada de aceitação e uso da tecnologia**. Maringá: UEM, 2019. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/41514/751375150729>>. 2019.

AMAZON, **Conceitos básicos do Amazon CloudFront**, <https://aws.amazon.com/pt/cloudfront/getting-started/>, 2023.

ANDERSON, E., WEITZ, B.; **The use of pledgers to build and sustain commitment in distribution channels**. Journal of Marketing Research v.29, 1992.

ANSOFF, H.I. **Strategies for diversification**. Harvard Business Review, pp.113-124,1957.

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.

ARIÑO, A. **Measures of Strategic Alliance Performance: an analysis of construct validity**. Journal fo International Bussiness Studies. 2003.

BAIN, J. S.; **Organização industrial**, 1968.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências organizacionais**. Revista de Administração Contemporânea(RAC),v.8, Edição especial, p. 203-228, 2004.

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 advantage**, 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, p. 111-148.179, 2006.

BATEMAN, T. S., SNELL, Scott A., **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENKLER, Y.; **Produção entre pares, os bens comuns e o futuro da empresa**. Organização Estratégica, v. 15, n. 2, pág. 264-274, 2017.

BENTON, R. A.; YOU, J. , **“Governance monitors or market rebels? Heterogeneity in shareholder activism”**, Strategic Organization, Vol. 17 No. 3, pp. 281-310; 2019.

BERTÓLI, N. C., GIGLIO, E. M., RIMOLI, C. A., **Interfaces Teóricas na estruturação de uma rede, proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v.16, n.4, 2015.

BESANKO, D. etal. **Learning-by-doing, organizational forgetting, and industry dynamics**. Econométrica, v.78, n. 2, p. 453-508, 2010.

BOTEON, M.; **Aula 09/10: TGA Teoria dos Sistemas**. <https://docplayer.com.br/28066328-Aula-09-10-tga-teoria-dos-sistemas-margarete-boteon-1.html>, 2018.

BRYNJOLFSSON, E., MCAFEE, A.; **A segunda era da máquina: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes**. WW Norton & Company, 2014.

BYEON, J. H. **A systems approach to entropy change in political systems. Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research**, v. 22, n. 3, p. 223-231, 2005.

CAMINOS, A., MÉDOLA, A. S., SUING, A. (Orgs.). **A nova televisão: do Youtube ao Netflix**. Aveiro: Ria Editorial, 2019.

CAMPOS, C.; **A organização inconformista: como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

CARNAÚBA, D. A.; **A responsabilidade civil pela perda de uma chance: a técnica na jurisprudência francesa**. Revista dos Tribunais, v. 922, 2012.

CAVES, R. E.; PORTER, M. E.; **Das barreiras de entrada às barreiras de mobilidade: decisões conjecturais e dissuasão artificial para nova concorrência**. A revista trimestral de economia, v. 2, pág. 241-261, 1977.

CAWS, P.; **General systems theory: Its past and potential**. Systems Research and Behavioral Science, v. 32, n. 5, p. 514-521, 2015.

CHARD, K., CATON, S., RANA, O., BUBENDORFER, K.; **Nuvem social: Computação em nuvem em redes sociais**. Em 2010, 3ª Conferência Internacional IEEE sobre Computação em Nuvem (pp. 99-106). IEEE, 2010.

CHOPRA, S., VEERAIYAN, M., **Negócio de aluguel de filmes: Blockbuster, Netflix e Redbox**. <https://doi.org/10.1108/case.kellogg.2016.000220>, 2017.

CONTADOR, J. C., **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

CONTADOR, J. C., **Concepção do CAC-Redes –Modelo de campos e armas da competição aplicado a rede de negócios[mimeo]**. São Paulo: UNIP, 2018.

CONTADOR, J. C., CONTADOR, J. L. AND SATYRO, W. C., **"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>, 2023.

CUNHA, I., **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em**



**Portugal, Espanha e a associação com a inserção internacional e com a competitividade.** Tese de doutorado, UFSC, 2006.

DAS, T. K; TENG, B.-S. **A visão da confiança baseada no risco: uma estrutura conceitual.** Revista de Negócios e Psicologia, v. 19, p. 85-116, 2004.

DE ARAÚJO, A. C. M.; GOUVEIA, L. B.; Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**, 2016.

DELLA CORTE, V., DEL GAUDIO, G.; **Criação e Captura de Valor dos Colaboradores. O caso da indústria aérea.** Propriedade e controle corporativo, Volume 12, Edição 1, disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2556234> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2556234>, 2014.

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., **“The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture”**, Strategic Management Journal, Vol. 39 No. 12, pp. 3140-3162, 2018.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. **The construction forms, and consequences of industry networks**, International studies of management & organization, 1998.

MAGRANI, E.; **A internet das coisas.** — Rio de Janeiro, FGV Editora, 2018.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Construção de teoria a partir de casos: oportunidades e desafios. **Revista Academia de Administração**, v. 1, pág. 25-32, 2007.

ELO, **Relatório de hábitos de consumo** em <https://www.elo.com.br/imprensa/elo-habitos-consumo> – 2023.

FRAGOMENI, M. A. **Influência das competências organizacionais e dos vínculos interorganizacionais na competitividade de empresas que operam em uma rede de negócios da indústria 4.0**, UNIP, 2020.

FURRER, O., THOMAS, H., GOUSSEVSKAIA, A., **“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, 2008.

GEDEFW BIRHANU, A., WEZEL, F.C.; **“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, 2020.

GIGLIO, E. M.; BERTÓLI, N. C.; SIMONETTO, E. O.; **Trust and Commitment Relations as Basis to Local Cooperatives**. CIREC, Lisboa, 2015.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G.; **Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócios presentes em uma amostra de produção científica brasileira e proposta de um modelo orientador**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 14, p. 78-101, 2012.

GIGLIO, E.; RIMOLI, C.; SILVA, R. **Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e no crescimento de redes de negócios na agropecuária**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, R. G., **Influência das competências organizacionais e dos vínculos interorganizacionais na competitividade de empresas que operam na rede de negócios de vitivinicultura**, repositório UNIP, 2016.

GRANOVETTER, M.; **Economic action and social structure: The problem of embed-*deadness***, American journal of sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.; **Strategic networks**; Strategic Management Journal,; 2000.

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., **Uma visão estratégica da aprendizagem em equipe nas organizações**. Anais da Academia de Administração, 16 (2), 476-507, 2022.

HAVARD, C. T., **Disney, Netflix e Amazon Oh My! Uma análise da competição de marcas de streaming e o impacto no futuro do entretenimento de consumo**, Disponível em: <https://digitalcommons.memphis.edu/finsheem/vol1/iss1/7>, 2021.

HESTERLY, W. S., BARNEY, J. B., **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson/Prentice Hall, 2006.

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

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.

HOFF, T.; **La compleja infraestructura detrás de Netflix: ¿qué pasa cuando le das al “play”?** Xataka, 2018.

HOOPES D. G.; MADSEN, T. L., WALKER, G.; **Por que existe uma visão baseada em recursos? Rumo a uma teoria da heterogeneidade competitiva**; Strategic Management Journal; <https://doi.org/10.1002/smj.356>; 2003.

HUI, J.S., GREENBERG, M.D., GERBER, E.M.; **Understanding the role of community in crowdfunding work**. Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing, February 15-19, Baltimore, Maryland, USA, 2014.

IDC, **Tendências em tecnologia** em <https://www.monitoretec.com.br/blog/tendencias-em-tecnologia/>, 2022.

JUSTWATCH – **The streaming Guide** – Relatório sobre a participação das empresas no mercado de streaming no Brasil, 2023.

LADEIRA, J. D. M. - **Uma arqueologia do streaming no Brasil: ensaio metodológico**, v. 16 n. 1, 2022.

LAGO, J. J. C.; **Inteligência Artificial em plataformas de streaming, o gerenciamento audiovisual e sua influência em processos decisórios**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2023.

LAMA, A. K.; SHRESTHA, A. K., **Factor influencing in networking activities in SMEs: an exploratory study of factors that initiate networking activities in cases of SMEs**. Umea School of Business, Tese de Mestrado. Suécia, 2011.

LARSON, A. **Network dyads in entrepreneurial settings. A study of the governance of exchange relationships**. Administrative Science Quarterly. V.37, n.1, 1992.

LITTLETON, C., ROETTIGERS, J.; **Ted Sarandos on how Netflix predicted the future of TV**. Last accessed November, v. 21, 2018.

LOPES, H. E. G., TEIXEIRA, L. C. M., LEITE, R. S., & Silva, M. A. O.; **A Competição em Empresas de Tecnologia de Informação**. Revista ADM. MADE, 19(1), 38-56, 2015.

MACHADO FERNANDES, A. A confiança nas relações interorganizacionais entre empresas oriundas de culturas diferentes: um estudo na região da fronteira entre Brasil e Paraguai. **GeSec: Revista de Gestao e Secretariado**, v. 14, n. 6, 2023.

MARCONI, M. D.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARKOWITSCH, J., HEFLER, G.; **Desenvolvimentos futuros no ensino e formação profissionais na Europa: Relatório sobre requalificação e melhoria de competências através da formação no ensino formal e profissional – 2019**.

MEDLIN, C.J., ELLEGAARD, C., **“Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market”**, Industrial Marketing Management, Vol. 51 August, pp. 131-140, 2015.

MELO, C., PELS, J., POLESE, F., **Uma breve revisão das teorias de sistemas e suas aplicações gerenciais**. Em [https://doi.org/10.1287/serv.2.1\\_2.126](https://doi.org/10.1287/serv.2.1_2.126), 2010.

MÉNARD, C. **A economia das organizações híbridas**. Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft , p. 345-376, 2004.

MICROSOFT, **O que é computação em nuvem?** <https://azure.microsoft.com/pt-br/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-cloud-computing>, 2023.

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.

MORAIS, F.; **Planejamento estratégico digital**. Saraiva Educação SA, 2018.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

MUNDO CONECTADO – **Streaming** em <https://www.mundoconectado.com.br/streaming/>, 2023.

NOHRIA, N.; **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.(Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 1-22, 1992.

O'BRIEN, J. A.; **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

O'SHAUGHNESSY, J., **Business Organization**. U.K: Allen and Unwin, 1966.  
O'SHAUGHNESSY, J., **Business Organization** (RLE: Organizations). Routledge, 2013.

PERREIRA, B. A. D., **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. Tese doutorado UFRS, 2005.

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.

PIEDRAHITA, J. S. C. et al., **Capacidades de marketing para conceder vantagem competitiva à engenharia**. Utopía y práxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana e teoria social, n. 11, pág. 96-110, 2020.

POPPER, K. R., **The Logic of Scientific Discovery**. London and New York: Routledge, 2005.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 2. ed. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E., HEPPELMANN, J. E.; **Como os produtos inteligentes e conectados estão transformando a concorrência**. Revisão de negócios de Harvard, 2014.

PORTER, M. E., **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 19° ed., Rio de Janeiro: Editora Campos.1989.

PRINCE, J.; GREENSTEIN, S.; **Does Original Content Help Streaming Services Attract More Subscribers?** Harvard Business Review, v. 24, 2018.

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. - , 2022.

RITALA, P., ELLONEN, H.-K., **“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, 2010.

SACHUCK, M. I., TAKAHASHI, L. Y. e AUGUSTO, C. A. **Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho**. Caderno de Administração, v. 16, n.2, p. 57-66, jul/dez. 2008.

SAES, M. S. M.; **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

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.; GIANNETTI, B. F. **Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model**. Journal of cleaner production, 166, p.1295-1304, 2017.

SARTO, V. H. R.; DE ALMEIDA, L. T. **A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas**. Revista Iniciativa Econômica, v. 1, 2015.

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

SENGE, P., VON AMELN, F., **We are not in control—embrace uncertainty and trust in what emerges. Peter Senge on the legacy and future of Change**

**Management.** Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), v. 50, n. 2, p. 123-127, 2019.

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

SKYTTNER, L. **General systems theory: Problems, perspectives, practice.** World scientific. 2005.

SOUZA, Q. R., **Governança de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná.** Dissertação PUC-PR. 2004.

SPANGLER, T.; **Streaming-video subscriptions have risen during COVID-19—but so has ‘subscription fatigue,’ study finds.** Variety. Retrieved from: <https://variety.com/2020/digital/news/streamingvideo-subscriptions-churn-covid-19-deloitte1234642672/>, 2020.

SUN, Y., YAN, H., LU, C., BIE, R., THOMAS, P.; **A holistic approach to visualizing business models for the internet of things.** Communications in Mobile Computing, 2012.

Taylor, B. **Data science in human capital research and analytics.** Symposium present date the 30 the annual conference of the society for industrial and organizational psychology, Philadelphia, PA, 2015.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure.** London: Toutledge, 2006.

TODEVA, E.; KNOKE, D.; **Strategic alliances and models of collaboration.** Management Decision, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.

TOTVS – **Cibersegurança: o que é, tipos, importância e carreira** <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-assinatura-de-documentos/ciberseguranca/>, maio, 2023.

UOL - **Entenda o que é CDN,** <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/entenda-o-que-e-cdn-e-por-que-milhares-de-sites-cairam-ao-mesmo-tempo.shtml>, 2021.

VENTURA, F., **O preço do streaming, em** <https://tecnoblog.net/noticias/2021/11/04/o-preco-do-streaming-netflix-globoplay-disney-e-outros-ja-somam-r-300-ao-mes/>, 2021.

VERSCHOORE, J. R. S. **Gestão de Redes Interorganizacionais: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica.** (Tese de Doutorado). Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2003.

VILANOVA, M., AGIA, J., SILVA, Z., GIGLIO, E. M., **Confiança e Comprometimento como Bases para o Desenvolvimento de Redes**. Revista Gestão & Conexões, 8(2), 59-83, 2019.

VIZZOTO, A. D.; **Redes interorganizacionais e as organizações individuais: transposição da cultura coletiva para a perspectiva organizacional**. 2014.

VON BERTALANFFY, L.; **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

WALTON, E; SANDAU-BECLER, P.; MANNES, M.; **Balancing family-centered services and child well-being: Exploring issues in policy, practice, theory, and research**. Columbia University Press, 2001.

WANG, Y. e RAJAGOPALAN, N.; **Capacidades da Aliança: Revisão e Agenda de Pesquisa**. *Jornal de Gestão*, 41, 236-260. <https://doi.org/10.1177/0149206314557157>, 2015.

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

WILLIAMSON, O. E., **The economics of organization: the transaction cost approach**. The American Journal of Sociology, v. 87, n.3, p. 548-577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; **Oliver Williamson: a relevância das instituições**. Valor Econômico, edição de, v. 14, p. A14, 2009.

ZUCKERMAN, H.; S. KALUNZNY, A. RICKETTS, T. **Alliances in health care: What we know, what we think we know, and what we should know**. Health Care Manage Review. v. 20, n. 1, p. 54-64, 1999.



## APENDICE A

Modelo da carta a ser encaminhado aos entrevistados

São Paulo, XX de novembro de 2023

**À XXXXX**

At. xxxxxx

### **REF.: PESQUISA ACADÊMICA – PPGA / UNIP**

O aluno de mestrado Eder Alberto Diegues, da Pós-Graduação em Administração da UNIP, regularmente matriculado no curso de mestrado em Administração da UNIP sob nº 8220069, área de Redes Organizacionais e linha de pesquisa sobre Estratégias e Operações em Redes, convida sua empresa a participar da pesquisa acadêmica, cujo interesse é entender como as empresas que operam em uma rede de negócio obtêm vantagem competitiva.

O objetivo da pesquisa é avaliar as estratégias empresariais e seus relacionamentos interorganizacionais no contexto do ambiente de competitividade que a empresa se encontra.

O instrumento da pesquisa é o questionário único que compreende 5 (cinco) partes: 1. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA; 2. IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA EMPRESA; 3. AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS DE COMPETIÇÃO DA EMPRESA; 4. ESTRUTURA DA REDE e 5. AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DOS VÍNCULOS DE COMPETIÇÃO DA EMPRESA. Essa avaliação segue o preconizado no livro Campos e Armas da Competição – Saint Paul Editora, 2008, de autoria de José Celso Contador.

Sua contribuição é de fundamental importância para o entendimento de que as empresas que operam em rede possuem vantagens significativas sobre aquelas que atuam isoladamente no mercado, tema de grande interesse acadêmico.

Nesse contexto os signatários garantem sigilo sobre o nome das empresas e das pessoas participantes, uma vez que a pesquisa não tem interesse econômico ou comercial e sim exclusivamente acadêmico. Os resultados da pesquisa serão divulgados, apenas de forma agregada e não individualizados por empresa, em congressos e em artigos acadêmicos. Aos respondentes do questionário, mediante solicitação, serão enviadas as análises relativas à sua empresa e o relatório contendo os dados agregados.

À disposição para dirimir quaisquer dúvidas que forem solicitadas, agradecemos desde já por sua colaboração com a nossa pesquisa.

Atenciosamente,

Eder Alberto Diegues

Prof. Dr. José Celso Contador

Orientador

## APENDICE B

*Questionário para estudo da competitividade das empresas de streaming*

### PARTE 1 – INFORMAÇÕES GERAIS

Nome da empresa:

Nome do Respondente:

Cargo na empresa:

e-mail:

Telefones:

Principal produto:

Principal mercado (Estado):

Mês e ano do início da operação no Brasil:

Quantidade de assinantes e participação de mercado no Brasil:

Ano	Market Share Brasil	Número de assinantes Brasil
2016		
2017		
2018		
2019		
2020		
2021		
2022		
2023		

\* \* \* \*

### PARTE 2 – CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO QUE A EMPRESA PRETENDE OFERECER AOS CLIENTES

**Instruções ao respondente:** Indique por 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> ou 4<sup>a</sup> na coluna à direita as 4 características do produto, entre as 11 abaixo, que sua empresa pretende oferecer aos clientes em potencial para convertê-los em assinantes. Indique por 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> ou 4<sup>a</sup> a ordem de prioridade atribuída pela sua empresa, sendo a 1<sup>a</sup> a mais importante e a 4<sup>a</sup> a menos importante. Se sua empresa pretende oferecer outra característica que não consta das 11, acrescente abaixo, especificando qual é a característica.

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO QUE A EMPRESA PRETENDE OFERECER AOS CLIENTES	PRIORIDADE
Grande variedade de filmes e séries	
Preço acessível	
Boa navegação dentro do app	
Conteúdo para a família toda	
Sugestões de conteúdos direcionadas para gosto pessoal do consumidor	
Conteúdos originais da plataforma	
App específico para smart TV do consumidor	
Função “assistir junto” para quem está em outra casa	
Função para indicar/compartilhar conteúdo com outra pessoa	
Conteúdos com artistas e diretores famosos	
Produções brasileiras	
Outra (especificar)	
Outra (especificar)	

\* \* \* \*

### PARTE 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA PLATAFORMA DE STREAMING

#### **Definição e conceitos de campo de competição e campo coadjuvante**

**Campo da competição** é o *locus* da disputa em um mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva.

**Campo coadjuvante** é um campo secundário e complementar.

Os campos da competição e coadjuvantes representam um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente, como preço e qualidade.

Uma combinação de um campo da competição com dois coadjuvantes fornece todas as alternativas que a empresa dispõe para se diferenciar (estratégia de diferenciação) e se posicionar estrategicamente no mercado. Representa, portanto, sua estratégia competitiva de negócio.

#### **Instruções para resposta:**

Lembrando que competir em um campo significa almejar ser melhor que os concorrentes nesse campo. Na tabela abaixo, para seu principal serviço no seu principal mercado escolha somente três dos 11 campos, indicando por (1º) o campo da competição (o mais importante da lista) e por (2º) e (3º) os dois campos coadjuvantes (o 2º é mais importante que o 3º).

<b>Significado de competir em cada campo da competição</b>
<b>Macrocompetição em preço</b>

<b>Competição em preço</b>	
Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos serviços concorrentes.	
<b>Macrocompetição em produto</b>	
<b>Competição em conteúdo</b>	
Oferecer, ou almejar oferecer, conteúdo com características e atributos valorizados pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências ou anseios de forma mais atraente que os concorrentes em conteúdo, conteúdo próprio, conteúdo de atores e ou diretores famosos, conteúdos originais, conteúdos nacionais, etc.	
<b>Competição em qualidade do serviço</b>	
Oferecer, ou almejar oferecer, serviço que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade da programação e outros.	
<b>Competição em diversidade de serviço</b>	
Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de serviços que os concorrentes, facilidade de uso, divisão por faixa etária, sugestões direcionadas ao seu perfil, etc.	
<b>Macrocompetição em atendimento</b>	
<b>Competição em acesso ao atendimento</b>	
Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes sob o ponto de vista do cliente, através dos meios digitais, e App específico para as smart TV, celulares, tablets, etc.	
<b>Competição em atendimento</b> (Refere-se à contato e comunicação com o cliente).	
Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o cliente julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes e que satisfaça suas exigências, necessidades, preferências ou anseios.	
<b>Macrocompetição em prazo</b>	
<b>Competição em prazo de entrega do produto</b>	
Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.	
<b>Competição em prazo de atendimento</b>	
Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).	
<b>Macrocompetição em imagem</b>	
<b>Competição em imagem do produto e da marca</b>	
Oferecer, ou almejar oferecer, serviço que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos serviços concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do serviço e da marca mais favorável que a dos concorrentes, em um aspecto valorizado pelos clientes.	
<b>Competição em imagem de empresa confiável</b>	
Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, em um aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.	

**Competição em imagem em responsabilidade social**

Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, em um aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

\* \* \* \*

**PARTE 4 – AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DAS TECNOLOGIAS DA SUA PLATAFORMA**

Indique, considerando uma escala de 0 a 5, a intensidade tecnológica (IT) do uso das tecnologias digitais pela sua empresa, no processo produtivo e no serviço final entregue aos clientes. Considere seu concorrente mais avançado como IT = 5 e avalie na coluna IT o estágio da sua empresa proporcionalmente a esse concorrente. O nível mais baixo corresponde a IT = 1. Anote IT = 0 caso sua empresa não use a tecnologia.

<b>Tecnologias digitais</b>	<b>IT</b>
Integração de sistemas em uma plataforma única	
APP	
Inteligência artificial	
Segurança cibernética (Cibersegurança)	
Computação em nuvem/CDN	
Big data analytics	
Internet de serviços (IoS)	
Software para minha TV ou dispositivo	
Outra tecnologia (dar o nome)	
Outra tecnologia (dar o nome)	
Outra tecnologia (dar o nome)	

\* \* \* \*

**PARTE 5 – AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DOS VÍNCULOS DA COMPETIÇÃO DA EMPRESA COM CONCORENTES, FORNECEDORES E CLIENTES**Definições:

**Vínculo:** Qualquer conexão entre os componentes de uma rede de negócio, tanto entre pessoas como entre empresas (como relações de amizade, confiança, comprometimento, cooperação; trocas de mensagens, informações, conhecimento, tecnologia; compra/venda de insumos, produtos, equipamentos).

**Vínculo da competição:** Qualquer conexão da empresa com os componentes de sua rede de negócio utilizada por ela para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Um mesmo vínculo da competição serve para competir em mais de um campo e, para competir em um campo, são necessários vários vínculos da competição.

**Intensidade do vínculo da competição** é o grau de eficácia do aproveitamento pela empresa da capacidade que o componente conectado possui para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, avaliada em cinco níveis. É uma variável discreta com domínio entre 0 e 5 e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário.

**Instrução para preenchimento:**

Para avaliar a intensidade do vínculo (IV), adote a seguinte escala para todas as questões:

- 5 para intensidade muito alta (ou muito grande ou muito forte)
- 4 para intensidade alta (ou grande ou forte)
- 3 para intensidade mediana (ou média)
- 2 para intensidade baixa (ou pequena ou fraca)
- 1 para intensidade muito baixa (ou muito pequena ou muito fraca)
- 0 se não houver o vínculo

Este questionário deve ser respondido pela pessoa que melhor conheça o relacionamento da empresa com seus concorrentes, fornecedores e clientes.

Nas colunas Conc., Forn. e Clie., o respondente deve avaliar a média dos relacionamentos respectivamente com os três principais concorrentes, três principais fornecedores e três principais clientes indicados na Parte 4. A avaliação deve ser feita conforme escala anterior (intensidade variando de 5 a zero). Obviamente, a intensidade de um mesmo vínculo pode ser diferente para concorrentes, fornecedores e clientes. Serve como exemplo de preenchimento o texto explicativo que está nas questões do quadro vínculos a seguir.

<i>Vínculos: conceito, conteúdo e atributos</i>	<b>IV (Intensidade do vínculo) com:</b>		
	<b>Conc.</b>	<b>Forn.</b>	<b>Clie.</b>
<p><b>Questão 1 – Troca aberta ou transparente de informações e conhecimento.</b> Consiste no grau de abertura da comunicação de sua empresa com seus principais concorrentes, fornecedores e clientes.</p> <p>Quanto maior a intensidade de abertura, maior é a confiança da sua empresa que nestas empresas não existem pessoas que se aproveitam dos problemas, dificuldades e fraquezas da sua empresa para beneficiar sua própria empresa ou obter vantagens particulares. Anote IV = 5 se sua empresa confia que essas pessoas não adotam práticas oportunistas por serem íntegras e éticas e que há baixo risco de rompimento do relacionamento e, portanto, não impõe filtro na comunicação. Anote IV = 1 se praticamente sua empresa não transfere nenhuma informação ou conhecimento para pessoas das empresas com as quais se relaciona. E anote IV = 0 se não houver comunicação.</p>			
<p><b>Questão 2. Diferentes tipos de troca.</b> Consiste na variedade de tipos de troca recíproca entre sua empresa e concorrentes, fornecedores e clientes (como troca de experiências, conhecimentos, informações, favores, recursos, materiais, ideias e empréstimos de insumo ou equipamento).</p> <p>Avalie a quantidade de tipos diferentes de troca, se muito alta ou alta ou mediana, etc., e zero se não houver trocas.</p>			
<p><b>Questão 3. Propensão existente na sua empresa para solicitar e fornecer ajuda.</b> Consiste na solicitação de ajuda e ensinamentos dos concorrentes, fornecedores ou clientes, respectivamente, que tenham mais conhecimento, informação e experiência, e na retribui-</p>			

ção de ajuda.			
<p><b>Questão 4. Presença de ações coletivas.</b> Consiste na quantidade e diversidade de ações conjuntas (eventos, treinamentos, iniciativas junto a órgãos governamentais, pesquisas, desenvolvimento tecnológico, etc.).</p> <p>Avalie a quantidade de ações conjuntas, se bastante elevada e diversificada, se elevada, etc. e 0 se não houver ações conjuntas.</p>			
<p><b>Questão 5. Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos</b> entre sua empresa e seus principais concorrentes, fornecedores ou clientes (lembre-se que riscos de uns representam oportunidades para outros).</p>			
<p><b>Questão 6. Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade</b> entre sua empresa e seus concorrentes, fornecedores e clientes, respectivamente.</p>			
<p><b>Questão 7. Dependência</b> de sua empresa em relação respectivamente a seus concorrentes, fornecedores e clientes. Consiste em qualquer tipo de dependência, como de ações conjuntas, de produtos, tecnologia.</p>			
<p><b>Questão 8. Cooperação especificamente tecnológica</b> com o fim de gerar conhecimento e desenvolver produto e/ou processo.</p>			
<p><b>Questão 9. Cooperação especificamente para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza.</b></p>			
<p><b>Questão 10. Cooperação para qualquer fim diferente do das duas questões anteriores.</b> Considere cooperação para desenvolver recursos coletivos, resolver problemas comuns ou específicos dos parceiros, inclusive disponibilização de insumos, produtos, equipamentos sem precisar de algum contrato, confiando na outra parte e na reciprocidade.</p>			
<p><b>Questão 11. Contribuição dos concorrentes, fornecedores e clientes para a competitividade da sua empresa.</b></p>			

## APENDICE C

Cálculo do IMV, foco e dispersão por empresa

Tabela 46- Cálculo do IMV, foco e dispersão da Empresa A

VÍNCULOS	Quali		A - Qualidade		
	R	I	IV	foco	disp
CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	1	0	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	1	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	1	1	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	1	0	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	1	0	1
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	1	0	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	1	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	1	0	1
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	1	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	1	0	0
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	3	0	3
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	4	4	0
FORN Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	1	0	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	3	3	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	4	4	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	3	3	0
FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	0	5	5	0
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	3	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	2	0	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	3	3	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	1	4	4	4
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	1	0	1
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia,	1	0	3	3	0



inovação ou novidade					
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	4	0	0
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	3	0	3
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	5	0	5
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	3	0	3
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>77</b>	<b>38</b>	<b>24</b>
			<b>2,33</b>	<b>0,69</b>	<b>0,44</b>
			<b>IMV</b>	<b>Foco</b>	<b>Disp</b>

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 47 - Cálculo do IMV, foco e dispersão da Empresa B

VÍNCULOS	Qual		B - Qualidade		
	R	I	IV	foco	disp
CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	3	0	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	4	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	3	3	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	2	0	2
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	3	0	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	2	0	2
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	2	0	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	1	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	1	0	1
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	2	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	2	0	0
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	2	0	2
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	3	3	0
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	4	4	0
FORN Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	4	0	4
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	4	0	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	4	4	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	4	4	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	3	3	0

FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	0	3	3	0
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	4	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	4	0	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	3	3	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	1	3	3	3
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	2	0	2
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	2	0	2
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	3	3	0
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	3	0	0
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	2	0	2
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	2	0	2
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	3	0	3
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>94</b>	<b>37</b>	<b>25</b>
			<b>2,85</b>	<b>0,67</b>	<b>0,45</b>
			<b>IMV</b>	<b>Foco</b>	<b>Disp</b>

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 48 - Cálculo do IMV, foco e dispersão da Empresa C

VÍNCULOS	Quali		C - Qualidade		
	R	I	IV	foco	disp
CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	0	0	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	0	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	1	1	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	2	0	2
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	2	0	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	1	0	1
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	0	0	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	0	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	0	0	0
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	0	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	0	0	0
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	3	0	3
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	3	3	0
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	4	4	0

FORN Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	4	0	4
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	4	0	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	4	4	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	3	3	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	4	4	0
FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	0	4	4	0
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	3	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	4	0	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	2	2	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	3	3	0
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	1	3	3	3
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	3	0	3
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	4	0	4
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	3	3	0
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	2	0	0
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	4	0	4
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	4	0	4
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	3	0	3
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>80</b>	<b>34</b>	<b>31</b>
			<b>2,42</b>	<b>0,62</b>	<b>0,56</b>
			<b>IMV</b>	<b>Foco</b>	<b>Disp</b>

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 49 - Cálculo do IMV, foco e dispersão da Empresa D

VÍNCULOS	Cont		D - Conteúdo		
	R	I	IV	foco	disp
CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	0	0	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	1	0	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	0	1	0	0	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	1	0	0	0	0
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	1	0	1	1	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação	1	0	0	0	0

ou novidade					
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	2	2	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	0	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	0	0	0
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	0	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	1	0	0	0	0
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	2	2	0
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	0	1	4	0	4
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	0	1	5	0	5
FORN Q4 - Presença em ações coletivas	1	0	5	5	0
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	1	0	5	5	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	2	2	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	5	0	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	5	5	0
FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	0	5	0	0
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	4	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	1	0	5	5	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	2	0	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	0	1	4	0	4
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	0	1	5	0	5
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	0	5	0	0
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	5	0	0
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	2	0	2
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	1	5	0	5
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	5	0	0
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	0	5	0	0
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	4	0	0
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	5	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>97</b>	<b>27</b>	<b>25</b>
			2,94	0,49	0,45
			IMV	Foco	Disp

Tabela 50- Cálculo do IMV, foco e dispersão da Empresa E

<b>VÍNCULOS</b>
-----------------

Preço	
R	I

E - Preço		
IV	F	D

CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	5	5	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	3	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	2	2	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	0	0	0	0	0
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	0	0	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	0	0	0
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	0	0	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	0	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	0	0	0
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	0	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	1	0	0	0
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	4	0	0
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	0	0	4	0	0
FORN Q4 - Presença em ações coletivas	1	0	5	5	0
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	1	0	4	4	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	0	4	0	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	4	4	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	4	4	0
FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	0	4	0	0
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	4	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	1	0	5	5	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	3	3	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	0	1	5	0	5
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	0	1	5	0	5
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	0	5	0	0
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	5	0	5
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	0	5	0	0
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	5	0	0
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	4	0	4
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	1	5	5	5
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	5	0	5
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	1	5	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>108</b>	<b>41</b>	<b>34</b>

3,27	0,75	0,62
IMV	Foco	Disp

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 51 - Cálculo do IMV, foco e dispersão da Empresa F

VÍNCULOS	Quali		F - Qualidade		
	R	I	IV	foco	disp
CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	1	0	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	1	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	1	1	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	1	0	1
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	2	0	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	0	0	0
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	1	0	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	0	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	1	0	1
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	0	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	2	0	0
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	2	0	2
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	3	3	0
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	3	3	0
FORN Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	2	0	2
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	3	0	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	2	2	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	4	4	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	2	2	0
FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	1	0	3	3	0
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	2	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	3	0	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	3	3	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	3	3	0
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	1	3	3	3
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	2	0	2
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	4	0	4
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou	1	0	3	3	0

novidade					
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	4	0	0
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	2	0	2
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	2	0	2
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	2	0	2
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>70</b>	<b>30</b>	<b>21</b>
			<b>2,12</b>	<b>0,55</b>	<b>0,38</b>
			<b>IMV</b>	<b>Foco</b>	<b>Disp</b>

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 52 - Cálculo do IMV, foco e dispersão da Empresa G

VÍNCULOS	Quali		G - Qualidade		
	R	I	IV	foco	disp
CONC Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	0	0	0	0
CONC Q2 - Diferentes tipos de troca	0	0	0	0	0
CONC Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	3	3	0
CONC Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	2	0	2
CONC Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	0	0	0
CONC Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	0	1	0	0	0
CONC Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	0	0	0
CONC Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	0	0	0	0
CONC Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	0	0	0
CONC Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	0	0	0
CONC Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	0	0	0
FORN Q1 - Troca de informações e conhecimento	0	1	5	0	5
FORN Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
FORN Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	0	4	4	0
FORN Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	4	0	4
FORN Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	0	5	0	0
FORN Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	5	5	0
FORN Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	1	0	4	4	0
FORN Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	1	0	3	3	0
FORN Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negó-	1	0	4	4	0

cios de qualquer natureza					
FORN Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	0	5	0	0
FORN Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	2	0	0
CLI Q1 - Troca de informações e conhecimento	1	0	4	4	0
CLI Q2 - Diferentes tipos de troca	1	0	4	4	0
CLI Q3 - Propensão da empresa para solicitar e fornecer ajuda	1	1	3	3	3
CLI Q4 - Presença em ações coletivas	0	1	4	0	4
CLI Q5 - Compartilhamento de oportunidades, riscos, custos e/ou investimentos	0	1	5	0	5
CLI Q6 - Transferência de informação, tecnologia, inovação ou novidade	1	0	4	4	0
CLI Q7 - Dependência relativa a produto, tecnologia e outras	0	0	4	0	0
CLI Q8 - Cooperação tecnológica para gerar conhecimento e desenvolver serviço e/ou processo	0	1	4	0	4
CLI Q9 - Cooperação para facilitar a realização de negócios de qualquer natureza	0	1	4	0	4
CLI Q10 - Cooperação para qualquer fim diferente das duas questões anteriores	0	1	5	0	5
CLI Q11 - Contribuição para a competitividade da sua empresa	0	0	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>94</b>	<b>42</b>	<b>36</b>
			<b>2,85</b>	<b>0,76</b>	<b>0,65</b>
			<b>IMV</b>	<b>Foco</b>	<b>Disp</b>

Fonte: Autor, 2024.