ESTUDO DE CASO & ENSINO

Globoplay: Você decide!

Wandick Leão Féres [1]
Giancarlo da Silva Rego Pereira [2]

[1] Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) / Centro de Competência em Manufatura (CCM), São José dos Campos – SP, Brasil
[2] Universidade de São Paulo (USP) / Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Minas e de Petróleo, São Paulo – SP, Brasil

Resumo

Este caso explora o setor de *streaming* no Brasil, destacando o Globoplay como um dos negócios mais promissores do Grupo Globo nos últimos anos. Em 2024, por exemplo, a plataforma respondeu por 40% do faturamento total do conglomerado. O leitor assumirá o papel de Paulo Marinho, atual diretor-presidente, com a responsabilidade de apresentar ao Conselho de Administração uma análise estratégica do Globoplay, diante da concorrência global e das transformações no setor de mídia e entretenimento. O caso é recomendado para cursos de graduação, pós-graduação lato sensu e educação executiva em administração, especialmente na área de Estratégia Empresarial. Seu foco está na análise estratégica em contextos marcados pela transformação digital, adoção de novas tecnologias e modelos de negócio baseados em plataformas digitais, como o setor de *streaming*.

Palavras-chave: Globoplay. Plataforma digital. Streaming. Análise estratégica. Mídia e entretenimento.

Globoplay: It's your call!

Abstract

This teaching case explores the streaming industry in Brazil, and highlights Globoplay as one of Globo Group's most promising ventures in recent years. In 2024, for instance, the platform accounted for 40% of the conglomerate's total revenue. The student will take on the role of Paulo Marinho, the current CEO, who is responsible for presenting a strategic analysis of Globoplay to the Board of Directors in light of global competition and ongoing transformations in the media and entertainment sector. The case is recommended for students in undergraduate, graduate, and executive education programs in business administration, particularly in the Business Strategy field. Its focus lies in strategic analysis in contexts shaped by digital transformation, the adoption of emerging technologies, and platform-based business models, such as the streaming industry.

Keywords: Globoplay. Digital platform. Streaming. Strategic analysis. Media and entertainment.

Globoplay: ¡Tú decides!

Resumen

Este caso de estudio explora el sector de *streaming* en Brasil y destaca a Globoplay como uno de los negocios más promisores del Grupo Globo en los últimos años. En 2024, por ejemplo, la plataforma generó el 40% de los ingresos totales del conglomerado. El lector asumirá el rol de Paulo Marinho, director ejecutivo actual, y deberá presentar al Consejo de Administración un análisis estratégico de Globoplay ante la competencia global y las transformaciones en el sector de los medios de comunicación y del entretenimiento. El caso está recomendado para cursos de grado, postgrado y formación ejecutiva en administración, especialmente en el área de estrategia empresarial. Se centra en el análisis estratégico en contextos marcados por la transformación digital, la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio basados en plataformas digitales, como ocurre en el sector de *streaming*.

Palabras clave: Globoplay. Plataforma digital. Streaming. Análisis estratégico. Medios de comunicación.

Caso de ensino submetido em 15 de janeiro de 2025 e aceito para publicação em 14 de agosto de 2025.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120250007

INTRODUÇÃO

Em 2019 a TV Globo consolidou sua posição como a maior produtora de conteúdo próprio da América Latina. Com presença em mais de 190 países, a empresa oferecia uma vasta gama de programação em diferentes plataformas, como televisão aberta, vídeo sob demanda, *smartphones*, *tablets*, *desktops* e *Smart TVs*, com transmissões em HD e 4K HDR. Com 12 mil funcionários e uma cobertura de 98,6% do território brasileiro através de 120 exibidoras, a Globo detinha um valor de mercado de R$ 3,624 bilhões (Grupo Globo, 2019).

No entanto, o avanço acelerado da tecnologia criou um novo cenário. Empresas emergentes passaram a oferecer entretenimento e informações sob demanda, permitindo que os consumidores tivessem maior controle sobre o que e quando consumir. Filmes, séries e notícias passaram a ser acessíveis a qualquer hora e em qualquer dispositivo, especialmente via smartphones. Essas novas formas de consumo começaram a atrair publicidade e receitas que anteriormente eram dominadas pela televisão aberta.

Consciente dessas mudanças, a família Marinho, fundadora do Grupo Globo, começou a reavaliar sua estratégia. Roberto Irineu, filho do fundador, afastou-se da gestão cotidiana e manteve-se como presidente do Conselho de Administração, nomeando Jorge Nóbrega como o novo presidente executivo. Pela primeira vez a liderança do Grupo foi confiada a alguém de fora da família (Memória Globo, 2021).

DEUS NOS ACUDA: PROJETO "UMA SÓ GLOBO"

Jorge Nóbrega assumiu a liderança com a missão de implementar o projeto "Uma Só Globo", que já estava em curso. Esse projeto tinha como objetivo transformar a Globo em uma empresa mais ágil e tecnologicamente avançada, integrando sua excelência em produção de conteúdo com inovações tecnológicas. O foco era transformar a Globo em uma *mediatech*, ou seja, uma empresa de mídia e tecnologia (Grupo Globo, 2021). A iniciativa buscava integrar diferentes divisões da empresa, desenvolver novas capacidades, explorar novas fontes de receita e criar uma relação mais direta com os consumidores. Em 2021 a unificação foi concluída, e empresas como TV Globo, Globosat, Globo.com, Som Livre e a Diretoria de Gestão Corporativa passaram a operar sob uma única estrutura organizacional.

Além da unificação interna, a Globo realizou uma série de mudanças estratégicas. Se desfez da Som Livre, de imóveis e antenas, além de alugar parte dos Estúdios Globo. A empresa também adotou novas políticas de contratação, inclusive desligando nomes tradicionais, como Antônio Fagundes, Glória Pires e Fausto Silva, ao mesmo tempo que implementava novos modelos de contratação para os mesmos ou novos talentos. Essas decisões, embora dolorosas em termos simbólicos, levantaram um questionamento: Até que ponto a Globo estaria disposta a romper com suas raízes para construir o futuro digital que tanto buscava?

A transformação digital foi um componente crucial dessa estratégia. A Globo contratou 1.500 especialistas em tecnologia para seu *hub* digital, migrou seus dados para o *Google Cloud* e reformulou sua governança, com o retorno da família Marinho a posições de liderança (Renner, 2021; Valor Econômico, 2021). A empresa também aumentou os investimentos em sua plataforma de *streaming* Globoplay, e em novas mídias, como *podcasts*, além de adotar uma estratégia baseada no uso de dados de consumidores para personalização de conteúdo. Mas será que essas iniciativas tecnológicas seriam suficientes para sustentar a Globo em um ambiente cada vez mais dominado por gigantes globais do *streaming*? Por fim, outro marco importante foi a construção do novo Módulo de Gravação 4 (MG4), projetado para produzir conteúdo de alta qualidade para múltiplas plataformas (G1, 2019).

A PRÓXIMA ATRAÇÃO: GLOBOPLAY

Com a conclusão do projeto "Uma Só Globo", Jorge Nóbrega passou o comando da emissora para Paulo Marinho, neto de Roberto Marinho. Sob a nova liderança, o Globoplay tornou-se um dos principais negócios do Grupo. A plataforma, lançada originalmente como uma extensão do conteúdo da TV Globo, assumiu progressivamente uma posição de competidora no setor de *streaming*, ampliando sua oferta de conteúdos originais e internacionais.

CC BY

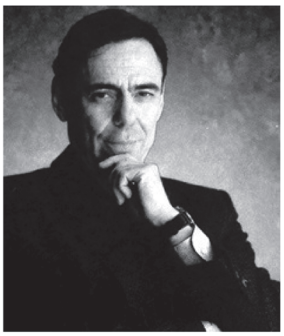
No entanto, em 2024, Paulo Marinho reconheceu que o Grupo talvez tivesse investido excessivamente no Globoplay, que representou 40% do faturamento da Globo no primeiro trimestre do ano (Moratelli, 2024). Apesar desse crescimento, o Globoplay "não conquistava assinantes em número suficiente para começar a dar lucro antes de 2025" (Rodrigues, 2024, p. 26). Questionamentos surgiram sobre a sustentabilidade desse investimento a longo prazo e sobre os desafios que a indústria de *streaming* impõe ao conglomerado. Como permanecer relevante em um setor em que a tecnologia avança, a concorrência se intensifica e o consumidor muda o tempo todo?

No início de 2026, Paulo Marinho, atual diretor-presidente do Grupo terá um momento decisivo. Ele estará diante do Conselho de Administração para apresentar uma análise estratégica crucial sobre o setor de *streaming*. Com o Globoplay como peça central, a missão de Paulo será revelar uma visão detalhada e comparativa desse competitivo setor, destacando o posicionamento da plataforma frente aos gigantes globais. Mais do que isso, ele precisará explorar as forças internas e as oportunidades únicas do Grupo Globo que podem alavancar a competitividade do Globoplay. Mas o que Paulo Marinho trará para a mesa? Novas estratégias? Dados surpreendentes ou uma proposta ousada para o futuro do *streaming* no Brasil? Será que manter os investimentos bilionários no Globoplay representa uma aposta visionária, capaz de transformar a Globo em uma potência digital, ou esconde uma armadilha estratégica que ameaça a sustentabilidade do Grupo? Paulo sabe que a reação do Conselho poderá selar o futuro da Globo como empresa de mídia e tecnologia, em um setor no qual decisões rápidas são cruciais para a sobrevivência.

CLARK & BONI: "OS PROFETAS"

No início dos anos 1990, em entrevista ao programa Roda Viva, Walter Clark, ex-diretor-geral da TV Globo entre 1965 e 1977 refletiu sobre os rumos da televisão brasileira naquele momento (Figura 1).

Figura 1
Walter Clark em entrevista ao Roda Viva (1991)



"O caminho da televisão, [...] a popularização da televisão, [...] é para interpretar o que o público quer.

Eu acho que a televisão tirana é muito ruim. [...] Eu digo que a televisão tem que ser mais interativa. A televisão, hoje, é muito tirana. Ela decide o relógio, não é o teu relógio que decide. É o gênio de plantão que diz: 'Ah... hoje tem uma novela lá me incomodando, então o JN [Jornal Nacional] não é às 8, é às 8:10.' [...]

Eu acho isso muito ruim. E [...] há de haver um dia em que [...] o consumidor da televisão vai decidir, [...] na medida em que se abram novos segmentos, em que o sujeito possa escolher o que ver. Então, se esse cara brinca comigo, eu vou ver outro programa, outro telejornal, outra novela, outro filme, outro programa cultural..."

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de TV Cultura (1991).

Com a ascensão da internet, das plataformas de *streaming* e das empresas de tecnologia entre as mais valiosas do mundo, será que o cenário previsto por Clark se concretizou? Estaríamos vivendo o momento em que o público realmente define o que, quando e como consumir? Em 2020, no mesmo programa, Boni, ex-gestor da TV Globo entre 1967 e 1997, também foi convidado a refletir sobre o futuro da televisão brasileira (Figura 2).

Figura 2
Boni em entrevista ao Roda Viva (2020)



"Eu acho que tudo muda. Eu [...] lembro, quando era pequeno, que me diziam que o rádio ia acabar com o jornal, porque você não precisaria ler mais as notícias, você ia ouvir as notícias. Depois diziam que a televisão iria acabar com o cinema, e depois, que a internet ia acabar com a televisão. E agora, que o streaming vem para definitivamente sepultá-la.

Isso é uma bobagem. Nada acaba, tudo se transforma.

O que eu acho importante a gente considerar é que o nosso *streaming* vai permanecer substituindo o locador de vídeo da esquina, com mais tecnologia, mais competência, mas com uma dificuldade: O locador representava todos os produtores [...] de filmes do mundo inteiro. E hoje, a Netflix está perdendo grandes produtores, que estão montando seu próprio *streaming*.

Eles descobriram que aquilo que a Netflix fazia, eles podem fazer sozinhos. De forma que Disney, Universal, mesmo a Apple TV, vão começar a produzir em grande escala o seu material. O grande drama é saber [...] se isso vai ser sustentável.

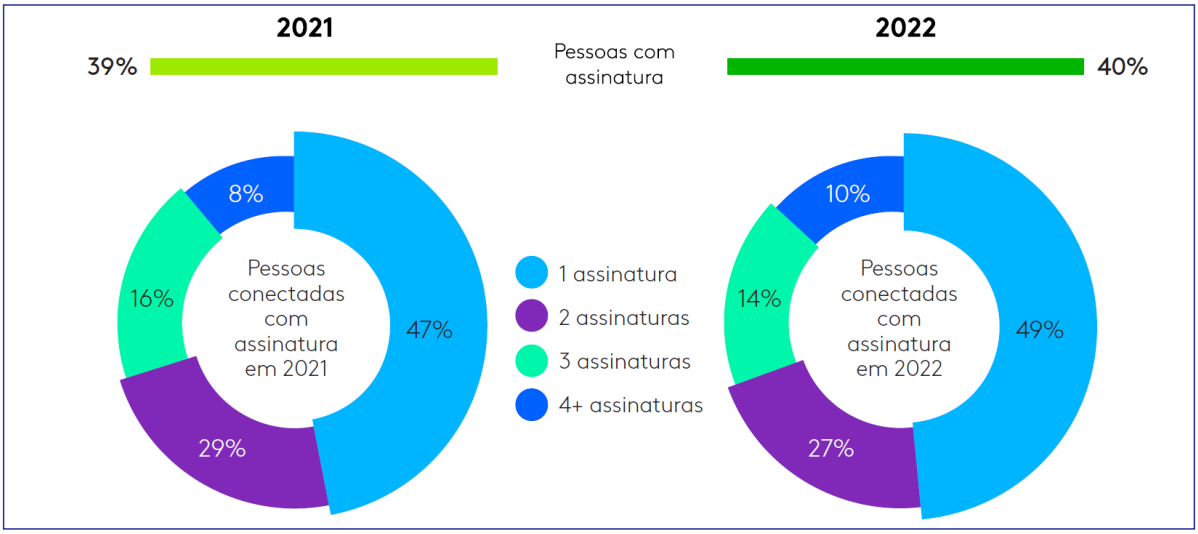
Porque é necessário que haja assinante para poder suportar todo esse volume de produção. E eu não acredito que haja. Eu acredito que vai continuar havendo a televisão do anunciante e a televisão do assinante.

A televisão do anunciante é sustentada com verba dos produtos para oferecer ao público entretenimento de qualidade, [...] cujo custo não é a assinatura, mas está embutido no produto que você consome."

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de TV Cultura (2020).

Em 2019, por exemplo, "se uma pessoa quisesse assistir a filmes e séries como *Roma* (Netflix), *Game of Thrones* (HBO), *The Office* (Prime Video) e o Campeonato Brasileiro (GloboPlay) precisaria desembolsar, no mínimo R$ 155,00 por mês [...]" (Jankavski, 2019, p. 34). Como o consumidor consegue equilibrar tantas opções e tantos custos em um cenário de abundância de conteúdo e fragmentação de ofertas (Figura 3)?

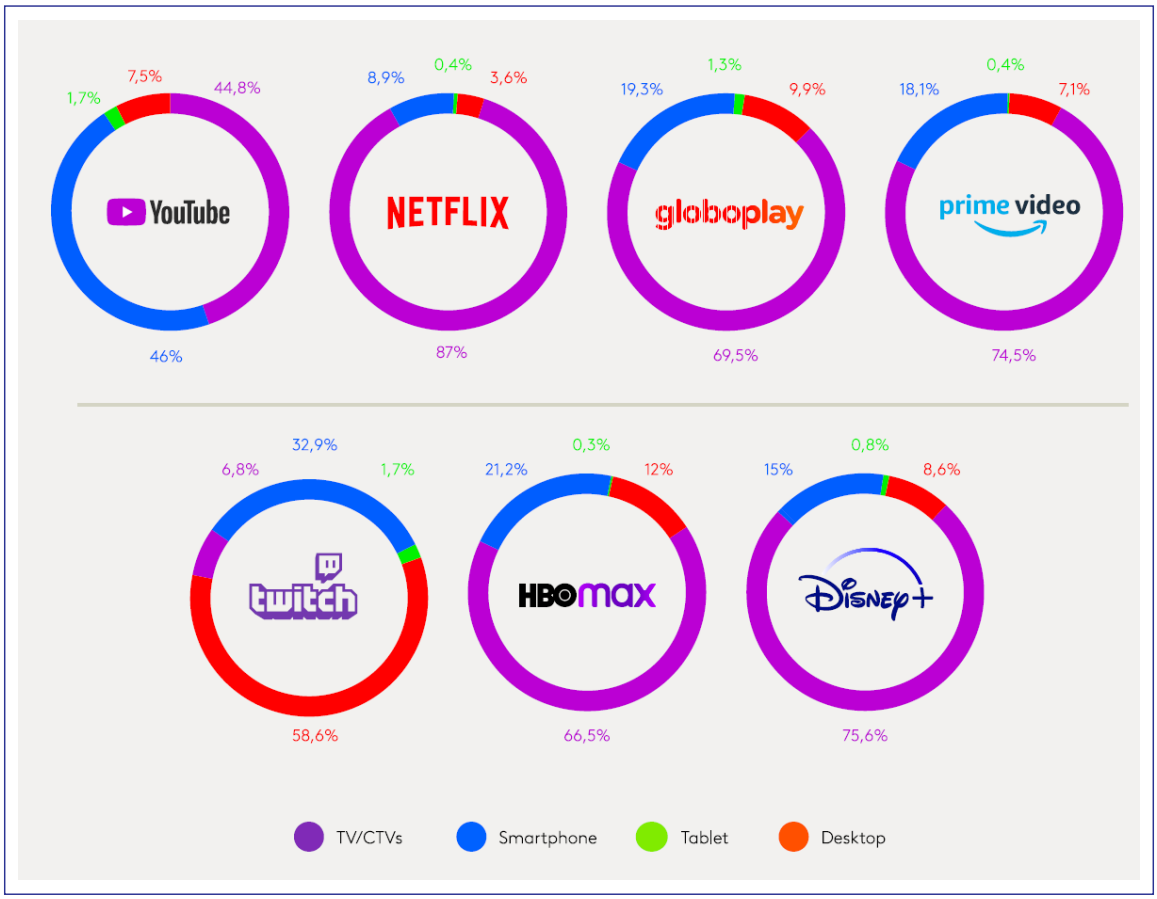
Figura 3
Pessoas com assinatura



Fonte: Kantar Ibope Media (2023).

Com as mudanças tecnológicas e de consumo, o Kantar Ibope (2023) também teve de se reinventar para realizar suas pesquisas e a aferição de audiência, especialmente em relação ao formato de vídeo *online*. No cenário de entretenimento por mídias digitais, destacam-se as seguintes plataformas:

Figura 4
Dispositivos para o consumo de vídeo *online* (2022)



Fonte: Kantar Ibope Media (2023).

A Figura 4 revela um panorama diversificado no consumo de vídeo *online*. Enquanto plataformas como Netflix e Disney+ concentram a maior parte de sua audiência em TVs conectadas, o YouTube apresenta um equilíbrio entre TVs conectadas e smartphones, ao passo que o Twitch se destaca pelo consumo em *desktops.* Como o Globoplay poderá se posicionar para atender a múltiplas jornadas de consumo em um mercado no qual rivais já dominam nichos tão distintos? Qual será a estratégia capaz de equilibrar a tradição da TV aberta e a crescente demanda por acessos móveis e personalizados?

TEMPOS MODERNOS: O SETOR DE *STREAMING*

Nomenclaturas como *Connected TV* foram criadas para abranger o atual contexto de consumo de mídia, que significa aparelhos conectados à internet através de tecnologia embutida (*Smart TV*), ou de equipamentos como console de videogames ou dispositivos de *streaming* (IAB Brasil, 2021). Desde 2015, o Globoplay evoluiu, oferecendo diferentes opções de assinatura. Além de conteúdo ao vivo, disponibiliza documentários, séries e novelas exclusivas, bem como um acervo de programas antigos de sucesso. Para abastecer essa plataforma, um dos investimentos do Grupo foi o MG4. Por outro lado, o setor apresenta uma série de opções de serviços de *streaming* disponíveis para assinatura (Quadro 1). Essa ampla oferta impacta diretamente a capacidade do consumidor de manter múltiplas assinaturas e cria um ambiente em que o Globoplay precisa definir objetivamente sua proposta de valor. Como garantir relevância e fidelização diante de rivais com estratégias consolidadas e bases de usuários globais amplas e engajadas?

Quadro 1
Streamings

Youtube: O YouTube é uma plataforma popular, com mais de 2 bilhões de usuários ativos, oferecendo uma ampla variedade de conteúdos que vão de entretenimento a educação. No Brasil, é amplamente utilizado, e sua versão paga proporciona benefícios como vídeos sem anúncios, downloads offline e ajuste de qualidade de áudio. Embora seja acessível, versátil e de enorme alcance, o YouTube não concorre diretamente com serviços premium focados em filmes e séries sob demanda.
Netflix: Em 2023, a Netflix tinha cerca de 238 milhões de assinantes globais, destacando-se por suas produções originais e exclusivas, além de uma interface personalizada e de fácil navegação. Embora líder no mercado de streaming, enfrenta crescente pressão competitiva de plataformas como Prime Video, Disney+ e HBOMax, que investem em conteúdos originais e locais. Sua dependência de produções próprias é ao mesmo tempo uma vantagem (pela capacidade de inovação) e um desafio (pela necessidade constante de renovação e altos investimentos).
Prime Video: O Prime Video, com mais de 200 milhões de assinantes, integra o pacote Amazon Prime, oferecendo filmes, séries, produções originais e licenciadas. Embora enfrente concorrência de serviços como Netflix e Disney+, sua principal vantagem reside na integração ao ecossistema Amazon, que gera benefícios adicionais como frete grátis, promoções exclusivas e engajamento em outras ofertas do grupo.
HBO Max: O HBO Max, com 95 milhões de assinantes em 2023, é conhecido por suas produções de alta qualidade, incluindo séries, filmes da HBO e Warner Brothers, além de eventos esportivos como a Champions League. Considerada uma plataforma premium, se destaca em conteúdos de nicho e produções de alto valor dramático e estético, embora tenha menos assinantes que concorrentes como Netflix e Prime Video, o que limita sua escala global.
Disney+: O Disney+, lançado no Brasil em 2020, oferece um conteúdo diversificado que inclui animações clássicas, programas da Pixar, National Geographic, Marvel e a saga Star Wars, além de séries e spin-offs. Recentemente, incorporou o Star+, voltado para um público mais adulto, e marcas como ABC, ESPN, Hulu, Fox e 20th Century. Em 2023, o Disney+ atingiu 146 milhões de assinantes e se destacou no mercado familiar, competindo diretamente com a Netflix e consolidando sua presença em novos mercados ao redor do mundo.
Apple TV+: A Apple TV+ destaca-se por oferecer conteúdo original e exclusivo, com alta qualidade técnica e estética, priorizando a excelência sobre o volume de títulos. A plataforma é acessível em diversos dispositivos, inclusive fora do ecossistema Apple. Embora não revele números exatos de assinantes, estima-se que haja cerca de 40 milhões. Seu crescimento é mais lento, mas consistente, sendo impulsionado pela integração com os dispositivos e serviços da Apple.
Paramount: O Paramount+ é uma das plataformas mais recentes, com uma coleção de filmes e séries que inclui clássicos do cinema e novas produções. Em 2023, contava com cerca de 60 milhões de assinantes. Adota uma estratégia semelhante ao HBOMax no foco em exclusividade e diferenciação por catálogo, mas ainda está em fase de consolidação e expansão, enfrentando intensa competição de players já estabelecidos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados públicos de Statista (2024) e Bloomberg (2024).

Com relação ao consumo de serviços de *streaming*, o meio de acesso varia entre as plataformas (Figura 4). Entre os principais motivos que levam à assinatura, destacam-se o preço e a amplitude do catálogo de novos filmes e séries (Quadro 2). Outras motivações incluem o bom funcionamento do *app* em diferentes dispositivos e a ausência de propagandas. O setor de *streaming* no Brasil segue em rápida expansão e, como em outros países, enfrenta desafios crescentes à medida que amadurece e novos competidores entram em cena. Como o Globoplay pode se destacar em um ambiente em que preço, conteúdo e experiência de uso são cada vez mais determinantes para as escolhas do consumidor?

Quadro 2
Motivos para assinatura de *streaming*

	2021	2022
Um amplo catálogo de novos filmes e séries	47%	42%
O preço do fornecedor	47%	39%
O site/aplicativo funcionar bem em todos os dispositivos que eu acesso	30%	27%
O fornecedor não ter propagandas	21%	23%
Um amplo catálogo de filmes e séries antigas	25%	23%

Fonte: Kantar Ibope Media (2023).

Paraíso Tropical: Os desafios do streaming no Brasil

A seguir, com base em fontes públicas como G1, Exame, TechCrunch e Variety, são apresentados os principais obstáculos que as plataformas de *streaming* enfrentam para manter a competitividade e crescer no mercado brasileiro.

- **Saturação do mercado:** O Brasil abriga uma ampla gama de serviços locais e internacionais. Com tantas opções, a concorrência se intensifica e o mercado se aproxima de um ponto de saturação. Esse cenário é ilustrado pela Quadro 3, que mostra um mercado concentrado em poucos grandes *players*, com variações mínimas no *market share* ao longo dos trimestres.
- **Concorrência intensa:** A diversidade de plataformas dificulta a conquista de novos assinantes, sobretudo em regiões já bem atendidas por múltiplos serviços.
- **Custo para o consumidor:** Com o acúmulo de assinaturas, muitos consumidores começam a questionar o custo total, o que eleva a taxa de cancelamento e rotatividade.

Como oferecer valor percebido diante desse cenário e evitar que o consumidor migre para pacotes combinados ou alternativas como a pirataria?

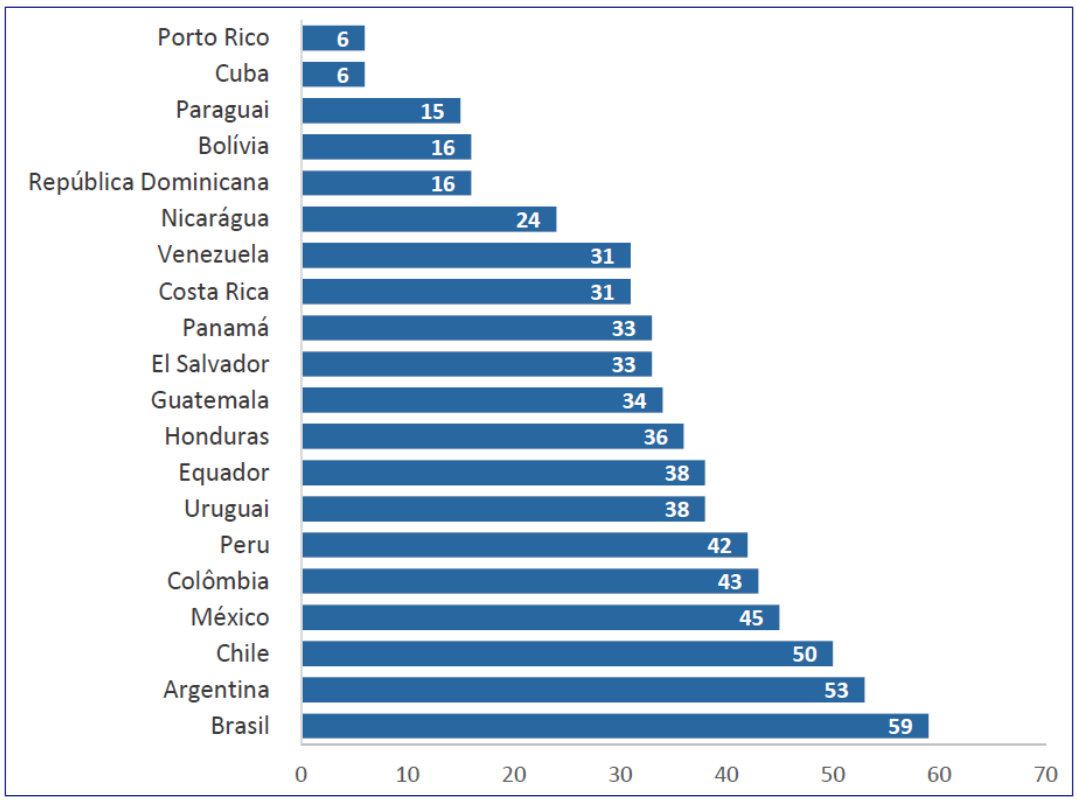
Quadro 3
***Market share* de *streaming* de vídeo no Brasil (2023 – 2025)**

Streaming	1T23	2T23	3T23	4T23	1T24	2T24	3T24	4T24	1T25	2T25
Prime Video	20%	19%	18%	18%	18%	18%	19%	20%	21%	22%
Netflix	30%	29%	28%	27%	27%	26%	26%	25%	23%	21%
Disney+	15%	14%	13%	12%	12%	14%	14%	15%	15%	16%
HBO Max	12%	13%	14%	14%	14%	13%	13%	13%	12%	12%
Globoplay	8%	8%	9%	10%	10%	11%	12%	12%	11%	10%
Apple TV	–	4%	5%	6%	6%	7%	8%	7%	6%	7%
Paramount+	–	–	–	–	–	–	–	–	4%	5%
Mubi	–	–	–	–	–	–	–	–	3%	3%
Others	6%	6%	4%	5%	5%	11%	8%	5%	5%	4%
Star+	6%	7%	9%	8%	8%	–	–	–	–	–

Fonte: Teleco (2025).

- **Pirataria:** A pirataria permanece como um desafio significativo no Brasil, especialmente em um cenário de múltiplas assinaturas, no qual muitos consumidores recorrem a alternativas ilegais para acessar conteúdo.
- **Acesso ilegal a conteúdos:** O uso de *gatonet* e outras formas de pirataria digital cresce **à** medida que os preços das assinaturas aumentam, exigindo ações coordenadas entre empresas e governo para combater essa prática.
- **Impacto nas receitas:** A pirataria atua como um concorrente invisível, com um número expressivo de consumidores optando por serviços ilegais. Isso afeta diretamente as receitas das plataformas e limita os investimentos em novos conteúdos e tecnologias. Em algumas regiões, o uso da pirataria já supera o número de assinantes pagantes.
- **Fragmentação de conteúdo:** Com a proliferação de serviços de *streaming*, o conteúdo está cada vez mais dividido entre várias plataformas, levando a um fenômeno de fragmentação (Figura 5).
- **Excesso de plataformas:** Consumidores são forçados a assinar múltiplos serviços para acessar o conteúdo desejado, o que se torna frustrante e caro, impactando diretamente a experiência do usuário.
- **Exclusividade de conteúdo:** A estratégia de manter conteúdos exclusivos em cada plataforma pode afastar assinantes que preferem concentrar seus gastos em uma ou poucas opções de *streaming*.

Figura 5
Distribuição geográfica de plataformas na América Latina



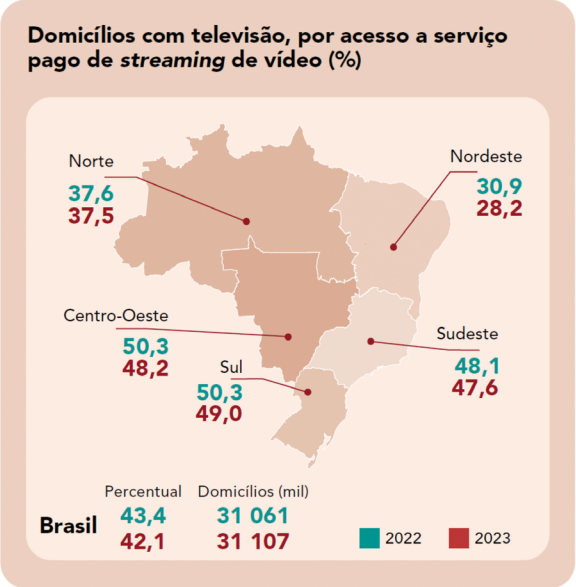
Fonte: Agência Nacional do Cinema (2022).

- **Novos *players* locais:** Além das grandes plataformas internacionais, emissoras locais como Record, Band e SBT também ampliam sua presença no setor de *streaming*, por meio de plataformas próprias (Recordplus, Bandplay e +SBT). Esses novos *players* oferecem conteúdos populares e tradicionais, intensificando a competição interna ao buscar conquistar uma parcela relevante do público nacional.

- **Produção local:** O interesse por conteúdos nacionais segue em alta, pressionando as plataformas a ampliarem a oferta de produções próprias. Isso exige investimentos significativos em infraestrutura e criação de conteúdo.
- **Mudanças nas preferências dos consumidores:** O comportamento do consumidor no Brasil está em rápida evolução, impulsionado pelo uso de novas tecnologias e plataformas emergentes.
- **Atenção do público jovem:** Plataformas como o TikTok, com seus conteúdos curtos e dinâmicos, conquistam a atenção do público jovem, exigindo que os *streamings* tradicionais repensem formatos e experiências para reter essa audiência.
- **Demanda por experiências interativas:** A demanda por experiências interativas e personalizadas cresce, exigindo investimento em tecnologias como Inteligência Artificial (IA) e algoritmos de recomendação para entregar valor percebido e fidelizar usuários.
- **Desafios tecnológicos e de infraestrutura:** Embora o acesso à internet tenha avançado significativamente no Brasil, ainda persistem limitações tecnológicas e de conectividade, especialmente em regiões rurais ou distantes dos grandes centros urbanos. A baixa qualidade da infraestrutura de rede nessas áreas, representa um entrave importante à expansão das plataformas de *streaming*, restringindo seu alcance e potencial de crescimento em escala nacional (Figura 6).
- **Avanço tecnológico e custos:** A oferta de experiências premium, como *streaming* em 4K ou 8K, exige investimentos elevados em infraestrutura tecnológica, o que pressiona os custos em um mercado já marcado por forte competição.

Figura 6
Serviço pago de *streaming* de vídeo no Brasil

Considerando os domicílios com televisão, em 2023, 31,1 milhões possuíam acesso a serviço pago de *streaming* de vídeo, número semelhante à 2022. Entretanto, o percentual de domicílios caiu de 43,4% para 42,1% (Isso pode ser explicado pelo aumento do número de domicílios com televisão e a estabilidade do número de domicílios com serviço pago de *streaming* de vídeo). As Grandes Regiões com maior percentual de acesso a serviço pago de *streaming* de vídeo foram: Sul (49,0%), Centro-Oeste (48,2%) e Sudeste (47,6%). Por outro lado, as Regiões Norte (37,5%) e Nordeste (28,2%) apresentaram os percentuais mais baixos. Todas as Grandes Regiões registraram quedas na taxa entre 2022 e 2023, apesar de também terem alterado muito pouco o quantitativo de domicílios que possuíam esse tipo de serviço. As mudanças mais significativas foram a redução de 280 mil domicílios (5,0%) na Região Nordeste e o aumento de 283 mil domicílios (1,9%) na Região Sudeste. Dentre os domicílios que tinham acesso a serviço pago de *streaming* de vídeo, 93,9% também possuíam acesso a canais de televisão: 89,7% por meio de sinal de televisão aberta e 39,5% por meio de serviço de TV por assinatura. Por outro lado, 6,1% dos que tinham acesso a *streaming* pago de vídeo não possuíam acesso a televisão aberta ou a serviço de TV por assinatura, percentual esse de 4,7% em 2022. O rendimento médio mensal real *per capita* nos domicílios que tinham acesso a serviço pago de *streaming* de vídeo foi de R$ 2.731, representando mais que o dobro daqueles que não possuíam acesso a esse serviço, R$ 1.245. Para os domicílios com acesso pago a *streaming* de vídeo, bem como a canais fechados de televisão, o rendimento médio foi de R$ 3.603.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Pesquisas por Amostra de Domicílios, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2022-2023.
Nota: Para os domicílios que não tinham acesso à Internet, foi considerado que não havia serviço pago de *streaming* de vídeo.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2024).

- **Regulamentação e impostos:** O ambiente regulatório e fiscal no Brasil também representa um desafio para o crescimento sustentável das plataformas de *streaming.*
- **Regulamentação do *streaming***: O debate sobre a regulamentação do setor, incluindo a imposição de cotas mínimas de conteúdo nacional, avança no Brasil e pode forçar mudanças significativas nos modelos de negócio, com exigência de maiores investimentos em produção local.
- **Impostos sobre *streaming***: O aumento da carga tributária sobre serviços de *streaming* pode tornar as assinaturas mais caras, ampliando a insatisfação do consumidor e estimulando ainda mais a pirataria como alternativa.

Quadro 4
Comparativo de *streamings* no Brasil: estrutura de planos e preços

Streaming	Gratuito	*Plano com anúncios*	*Padrão / Standard*	*Premium / Platinum*	*Mensal (M)*	*Semestral*	*Anual (A)*
Netflix		R$ 20,90	R$ 44,90	R$ 59,90			
Disney+		R$ 27,99	R$ 46,90	R$ 66,90			
HBO Max		R$ 29,90 (M) / R$ 18,90 (A)	R$ 39,90 (M) / R$ 29,90 (A)	R$ 55,90 (M) / R$ 39,90 (A)			
Paramount+		R$ 18,90	R$ 27,90	R$ 34,90			
Globoplay	Sim	R$ 22,90 (M) / R$ 14,90 (A)		R$ 54,90 (M) / R$ 29,90 (A)			
Bandplay	Sim				Sim		
+SBT	Sim				Sim		
YouTube	Sim				R$ 24,90		R$ 269,00
Recordplus	Sim				R$ 18,90	R$ 100,90	R$ 189,00
Prime Video					R$ 19,90		R$ 166,80
Apple TV+					R$ 21,90		

Nota: Os preços foram consultados em 3 de julho de 2025. Muitas plataformas de *streaming* têm adotado pacotes combinados como estratégia para ampliar o valor percebido e fidelizar usuários. No Globoplay, os assinantes podem escolher combos com serviços complementares como Premiere, Telecine, Combate ou Fla TV+. No caso do Prime Video, há a opção de incluir canais parceiros, como Paramount+, HBO Max e Discovery+, formando um ecossistema de entretenimento sob demanda mais abrangente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A FORÇA DO QUERER

O Globoplay vem ajustando suas estratégias para enfrentar um mercado nacional cada vez mais competitivo, marcado pela entrada de novos *players*, como Recordplus, Bandplay e +SBT. A empresa busca reforçar sua relevância e sua capacidade de atrair e reter assinantes em meio ao avanço de rivais locais e globais.

Foco em conteúdo exclusivo e original

Uma das principais apostas do Globoplay é o investimento em produções próprias, como novelas, séries, documentários e *reality shows*. Entre os destaques estão títulos como *Onde está meu coração*, *Ilha de ferro*, *Marielle: o documentário* e *Terceira metade*. Essa estratégia reforça a identidade da plataforma e valoriza a tradição da Globo em criar conteúdos de grande apelo popular. A tática de exclusividade responde à pressão de gigantes como Netflix, Prime Video e Disney+, que disputam intensamente a atenção do público brasileiro. Para manter e expandir sua base de assinantes, o Globoplay ampliou o orçamento destinado às produções originais (Quadro 5), elevando o padrão de qualidade técnica e diversificando o portfólio com obras que dialogam com diferentes públicos.

Quadro 5
Quantidade de títulos brasileiros nas cinco plataformas de maior audiência no Brasil

Plataforma	Brasileira Comum	Brasileira Independente	Brasileira não Independente	Estrangeira	ND	Total geral
Amazon Prime Video	3	378	20	7.405	1.359	9.165
Disney+	–	17	2	1.277	199	1.495
Globoplay	35	510	656	810	1.400	3.411
HBO Max	–	74	2	2.426	341	2.843
Netflix	–	234	21	4.916	1.569	6.740
Total	**38**	**1.136**	**693**	**15.392**	**4.822**	**22.081**

Entre as cinco plataformas de VOD de maior audiência no Brasil (Amazon Prime Video, Disney+, Globoplay, HBO Max e Netflix), a Globoplay lidera, com folga, tanto em quantidade como em proporção de títulos brasileiros, com cerca de 1,2 mil títulos — dos quais, mais da metade é composta por obras não independentes. No extremo oposto, a Disney+ tem apenas 19 obras brasileiras em seu catálogo de quase 1,5 mil obras. Agregadas, as plataformas líderes de audiência no mercado oferecem 8,5% de títulos brasileiros em seus catálogos, sendo 5,1% de obras brasileiras independentes.

Fonte: Agência Nacional do Cinema (2023).

Integração com TV Globo e inovação tecnológica

Um dos grandes trunfos do Globoplay é a integração com a programação ao vivo da TV Globo, incluindo telejornais, esportes e programas de entretenimento, como o *Big Brother Brasil*. Essa oferta combina a flexibilidade do *streaming* com o alcance da TV aberta, posicionando o Globoplay de forma diferenciada frente às plataformas internacionais, que não oferecem canais ao vivo.

Além disso, a plataforma fortalece sua proposta de valor com recursos tecnológicos, como transmissões em 4K, IA para recomendações personalizadas e melhorias contínuas na navegação por múltiplos dispositivos. Essas inovações reforçam sua competitividade no ecossistema digital brasileiro.

Expansão internacional e conteúdo multiplataforma

O Globoplay busca ampliar sua presença fora do Brasil, especialmente junto à diáspora brasileira nos Estados Unidos e em países de língua portuguesa, oferecendo conteúdo local com reputação consolidada de qualidade. O Globoplay *Mais Canais* reforça essa proposta ao combinar TV por assinatura com *streaming*, algo que concorrentes nacionais ainda não conseguiram replicar. A experiência multiplataforma, com acesso por *Smart TVs*, *smartphones* e *tablets*, além da opção de *download offline*, complementa essa estratégia. Além disso, promoções e planos anuais com desconto ampliam o apelo da plataforma.

Inovação, criatividade e diversificação

Para se destacar em um mercado saturado, o Globoplay investe em histórias envolventes, formatos originais e diversidade de gêneros. A plataforma vai além das séries dramáticas de alta qualidade e aposta em programas de auditório, jornalismo investigativo e *reality shows*, criando um portfólio alinhado aos gostos do público brasileiro. Essa abordagem contrasta com o foco mais global e padronizado de plataformas como a Netflix.

Experiência do usuário e atração de talentos

Inspirado por líderes como a Netflix, o Globoplay investe no aprimoramento de algoritmos e interface, com foco em personalização da jornada do usuário. A intenção é combinar dados de consumo com curadoria editorial para criar uma

experiência fluida, relevante e envolvente. No campo do conteúdo, a plataforma também se diferencia pela capacidade de atrair talentos, pois aproveita sua relação histórica com os principais nomes da televisão brasileira e, ao mesmo tempo, se aproxima de influenciadores e criadores digitais, buscando, assim, expandir sua conexão com o público mais jovem.

Desafios e oportunidades no setor de *streaming*

Apesar dos avanços, o Globoplay encara desafios, como manter os padrões de qualidade e responder com agilidade às mudanças nas preferências do público. A forte concorrência e a saturação do mercado forçam a empresa a inovar constantemente e a buscar novas fontes de receita. O investimento em jornalismo e esportes, incluindo a cobertura de grandes eventos como o futebol, as Olimpíadas e, em breve, a Fórmula 1, reforça o posicionamento diferenciado da plataforma no cenário nacional. Além disso, a discussão sobre modelos baseados em publicidade ganha força à medida que a busca por novas fontes de receita se intensifica, com destaque para os planos híbridos já adotados por concorrentes internacionais para ampliar o alcance e sustentar o modelo de negócios.

VOCÊ DECIDE!

O Globoplay consolidou-se como uma das plataformas de *streaming* mais completas e competitivas do Brasil, alavancando produção interna robusta, conteúdo local de peso e um portfólio diversificado. No entanto, a pressão da concorrência, tanto de gigantes internacionais quanto de novas iniciativas nacionais, segue exigindo inovação e agilidade constantes. Com investimentos contínuos em tecnologia e produções originais, o Globoplay mantém uma posição privilegiada, mas o sucesso futuro dependerá de sua capacidade de adaptação e de manter padrões elevados em um setor em rápida transformação. Jorge Nóbrega cumpriu seu papel com o projeto "Uma Só Globo"; agora, o comando está novamente nas mãos da família Marinho, com Paulo no centro das decisões.

A reunião com o Conselho se aproxima e Paulo reflete com tensão crescente:

> "Preciso revisar os materiais do Erick Bretas [um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do Globoplay] e transformar essas informações em uma narrativa clara e poderosa, com o apoio do Manuel Belmar [atual líder da plataforma]. Esta reunião pode definir o futuro do Globoplay e, com ele, o futuro da própria Globo. Preciso garantir que cada argumento seja convincente, estratégico e capaz de inspirar confiança no caminho que proponho."

O que Paulo Marinho trará para a mesa? Novas estratégias? Dados surpreendentes? Uma proposta ousada para o futuro do *streaming* no Brasil? A decisão que está por vir pode se tornar um marco não apenas para o Globoplay, mas para todo o Grupo Globo, cuja sustentabilidade está cada vez mais entrelaçada ao sucesso de sua principal plataforma digital. Será essa a aposta visionária que consolidará a Globo como potência digital, ou uma armadilha estratégica que ameaça sua sobrevivência?

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica mediante solicitação em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97107

REFERÊNCIAS

Agência Nacional do Cinema. (2022). *Panorama do mercado de vídeo por demanda no Brasil 2022*. Ancine. https://www.gov.br/ancine/pt-br/oca/publicacoes/arquivos.pdf/informe-vod2022.pdf

Agência Nacional do Cinema. (2023). *Panorama do mercado de vídeo por demanda no Brasil 2023*. https://www.gov.br/ancine/pt-br/oca/publicacoes/arquivos.pdf/panorama-vod-2023-1.pdf

Bloomberg (2024). *Bloomberg*. https://www.bloomberg.com/

G1. (2019). *Globo inaugura o MG4, conjunto de 3 novos estúdios que amplia o maior complexo de produção de conteúdo da América Latina*. https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/08/08/globo-inaugura-o-mg4-conjunto-de-3-novos-estudios-que-amplia-o-maior-complexo-de-producao-de-conteudo-da-america-latina.ghtml

Grupo Globo. (2019). *Release institucional*. Globo.

Grupo Globo. (2021). *Projeto Uma Só Globo*. https://historia.globo.com/historia-grupo-globo/2015-2024/noticia/2018-lancamento-de-uma-so-globo.ghtml

Grupo Globo. (2025, Abril 30). *Jornada ESG - Relatório ESG 2024* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=qIEE_wsjqWg&list=PL_R32xbKCzgGL-VfzorfPRHl9SE5xGvuQ

IAB Brasil. (2021). *Guia de vídeo digital, streaming e TV conectada: junho / 2021*. https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/06/IAB-BRASIL_GUIA-DE-VIDEO-DIGITAL-STREAMING-E-CTV_V6.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Pesquisa por amostra de domicílios*. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102193_informativo.pdf

Jankavski, A. (2019). Estão todos contra a Netflix. Isso é bom para o consumidor? *RevistaExame*. https://exame.com/revista-exame/todos-contra-a-netflix/

Kantar Ibope Media. (2023). *Insidevideo: Vídeo, estado de evolução*. https://kantaribopemedia.com/wp-content/uploads/2023/03/Kantar-IBOPE-Media_Inside-Video-2023.pdf

Memória Globo. (2021). *Perfil de Jorge Nóbrega*. https://memoriaglobo.globo.com/perfil/jorge-nobrega/noticia/jorge-nobrega.ghtml

Moratelli, V. (2024). *Paulo Marinho revela prejuízo da Globo, mas fala em investimentos*. https://veja.abril.com.br/coluna/veja-gente/paulo-marinho-revela-prejuizo-da-globo-mas-fala-em-investimentos

Renner, M. (2021). *Globo adota ERP e HCM da Oracle*. https://www.baguete.com.br/noticias/globo-adota-erp-e-hcm-da-oracle

Rodrigues, E. (2024). *A Globo: Hegemonia: 1965–1984*. Autêntica Editora.

Statista (2024). *Statista.* https://www.statista.com/

Teleco (2025). *Market Share de Streaming no Brasil.* https://www.teleco.com.br/streaming_mshare.asp?utm_source=chatgpt.com

TV Cultura. (1991). *Roda Viva com Walter Clark* [Programa de TV]. Fundação Padre Anchieta.

TV Cultura. (2020, Setembro 14). *Boni fala sobre serviços de streaming e futuro da televisão* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=sL73AG4fmXc&list=PLJ2-qrPwUV-

Valor Econômico. (2021). *Unificada, Globo estuda novos modelos de negócio*. https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/07/30/unificada-globo-estuda-novos-modelos-de-negocio-sembarreira.ghtml

Wandick Leão Féres
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7473-4555

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP); Líder de programas remotos para educação executiva na Emeritus (Estados Unidos); Pesquisador de pós-doutorado no Centro de Competência em Manufatura do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (CCM–ITA) e sócio-gestor da Leão Consultoria: Gestão, Estratégia & Operações; Professor, pesquisador e consultor em Estratégia Empresarial, Gestão de Operações e Transformação Digital de Negócios. E-mail: wandick.adm@gmail.com

Giancarlo da Silva Rego Pereira
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2323-980X

Doutor em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli/USP); Pesquisador colaborador do Núcleo de Apoio à Pesquisa do Departamento de Engenharia de Minas e de Petróleo da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (NAP/PMI/Poli/USP). E-mail: profgian@usp.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Wandick Leão Féres: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Liderança); Investigação (Igual); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Liderança).

Giancarlo da Silva Rego Pereira: Conceituação (Suporte); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Suporte); Investigação (Igual); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Suporte).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio caso de ensino.

AGRADECIMENTOS

Os autores expressam seu sincero agradecimento aos avaliadores anônimos e aos editores, pelas contribuições fundamentais para o aprimoramento deste trabalho. O primeiro autor agradece, especialmente, aos colegas Adalto Barbaceia, André Vaisman, David Kallás, Julia Benavides, Kenyth Freitas, Luciano Neves, Miriam Pereira, Paulo Standerski, Sérgio Lazzarini, Thomaz Martins e Vilmar Tondolo, pelas leituras atentas, críticas generosas e sugestões valiosas ao longo do processo de desenvolvimento. Agradece, ainda, a Juliana Bonomi pelo encorajamento estratégico, decisivo para a submissão e o redirecionamento deste manuscrito.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR ADJUNTO

Fabricio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

João Vitor Rodrigues (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0441-8952

Mel Girão (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2511-6240

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97099