



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO SILVA

**O DESENVOLVIMENTO DE MERCADO A PARTIR DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS: O CASO DA NETFLIX**

MOSSORÓ

2017

BRUNO SILVA

**O DESENVOLVIMENTO DE MERCADO A PARTIR DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS: O CASO DA NETFLIX**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Judson da Cruz Gurgel - UFERSA

MOSSORÓ

2017

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586d Silva, Bruno.

O Desenvolvimento de Mercado a Partir das
Capacidades Dinâmicas: O Caso da Netflix / Bruno
Silva. - 2017.
80 f. : il.

Orientador: Judson da Cruz Gurgel.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2017.

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Netflix. 3.
Streaming. 4. Vantagem Competitiva. I. Gurgel,
Judson da Cruz, orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

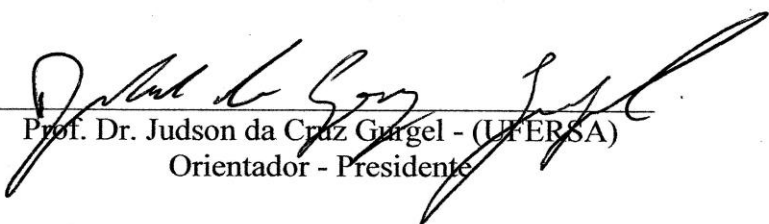
BRUNO SILVA

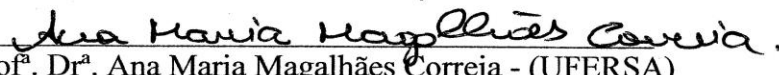
**O DESENVOLVIMENTO DE MERCADO A PARTIR DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS: O CASO DA NETFLIX**

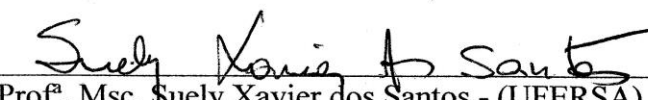
Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Defendida em: 19 / 10 / 2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Judson da Cruz Gurgel - (UFERSA)
Orientador - Presidente


Prof.ª Dr.ª Ana Maria Magalhães Correia - (UFERSA)
Primeiro Membro


Prof.ª Msc. Suely Xavier dos Santos - (UFERSA)
Segundo Membro

DEDICATÓRIA

Ao meu tio Aldísio (In Memoriam).

Aos meus pais, tios e avós.
DEDICO

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, por ter me guiado durante todo o período de universidade e me dado forças nos momentos difíceis desse caminho e pelas bênçãos nas vitórias alcançadas.

Aos meus pais, **Aureliano** e **Regimeire**, por todo empenho e apoio nessa minha jornada. Que desde sempre acreditaram no meu potencial e sempre estiveram ao meu lado com atitudes e incentivos que levaram a ser uma grande pessoa.

Aos meus avós paternos, **Aureliano** e **Francisca**, que em toda minha vida escolar e acadêmica, apostaram suas fichas que eu poderia vencer na vida e com toda a preocupação de ambos eu pude alcançar horizontes inimagináveis.

Ao meu tio **Francisco José**, que desde minha infância esteve ao meu lado em todos os momentos de minha vida escolar e acadêmica com todo apoio, preocupação e incentivo, com palavras, conselhos para que eu pudesse um dia chegar a essa vitória.

A minha amiga, **Aline Cristina** que foi uma das pessoas que tiveram fé na minha ideia ao iniciar este trabalho, mesmo com todas as complexidades do tema, mas que nunca me deixou baixar a cabeça em levar este trabalho à diante.

Ao meu orientador **Prof. Dr. Judson da Cruz Gurgel**, pela atenção, paciência em acreditar em minha ideia desde o início, pelos conhecimentos passados em todo meu período de universidade e pela dedicação com suporte na conclusão do curso. Agradeço também a **Prof.^a Ana Maria Magalhães Correia** pelos conselhos e pela ajuda em possibilitar que eu pudesse cursar turma especial para a conclusão a tempo deste curso.

A **Netflix** por sempre disponibilizar conteúdos de qualidade para meu entretenimento e que serviu de inspiração para esta pesquisa.

Por fim, a todos que tiveram participação, direta e indireta, nesse período de quatro anos na universidade, familiares, amigos de universidade, colegas e que compartilharam para que eu pudesse trilhar esse caminho até o final do curso.

“Os sonhos são extremamente importantes.
Nada é feito sem que antes seja imaginado.”

(George Lucas)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as capacidades dinâmicas propostas por Teece (2007) e como elas possuem influências para o desenvolvimento de mercado da Netflix no mercado de *streaming*. O *streaming* é uma tecnologia que permite o usuário assistir/escutar um conteúdo enquanto ele é baixado da internet sem interrupções. O trabalho inicialmente apresenta conceitos da história das capacidades dinâmicas desde a Visão Baseada em Recursos de Penrose (1959) até os princípios das capacidades dinâmicas de Teece e apresenta aspectos do desenvolvimento da Netflix desde sua fundação até o fortalecimento de mercado. A pesquisa é caracterizada como descritiva e documental. Descritiva, pois apresenta a descrição sobre o referencial teórico e a Netflix apresentando detalhes, e documental, pois se utiliza de dados extraídos de documentos, reportagens, e pesquisas acadêmicas a respeito da empresa. Para que os objetivos fossem alcançados, foi utilizada análise de discurso, pois é uma ferramenta menos complexa e permite maior autonomia para interpretação do pesquisador. Foi desenvolvido um quadro com as capacidades dinâmicas apresentadas por Teece (2007) e feito à análise e interpretação dentro do contexto da Netflix, utilizando sites de tecnologia, jornais, revistas e pesquisas acadêmicas. Os resultados da pesquisa indicam que as capacidades dinâmicas apresentadas por Teece (2007) se integram em sua totalidade no contexto da Netflix. Tendo em vista que em todas suas onze características apresentadas por Teece (2007), a empresa se apresenta com seus recursos competitivos que a caracterizam, de forma direta no contexto do uso de recursos e se relacionando todas as características entre si.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Netflix. *Streaming*. Vantagem competitiva.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Funções das capacidades dinâmicas segundo Helfat <i>et al.</i> (2007).....	26
Figura 2	- Página oficial do Netflix no Facebook.....	44
Figura 3	- Interação entre a conta oficial do Netflix no Facebook e os usuários.....	45
Figura 4	- Central de Atendimento no site do Netflix.....	46
Figura 5	- Publicação no Twitter da série <i>House of Cards</i> em menção ao cenário político brasileiro.....	47
Figura 6	- Capa das revistas Carta Capital e Veja em alusão a série <i>House of Cards</i>	47
Figura 7	- Banner promocional da série <i>House of Cards</i> no Aeroporto de Brasília.....	47
Figura 8	- Vídeo promocional da série <i>Stranger Things</i> com a participação da apresentadora Xuxa.....	48
Figura 9	- Vídeo promocional da série <i>Narcos</i> com o apresentador João Kléber.....	49
Figura 10	- Vídeo promocional da série <i>Orange Is The New Black</i> com celebridades brasileiras.....	49
Figura 11	- Capacidades dinâmicas da Netflix com base em Teece (2007).....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Consumidores de Streaming no Brasil.....	35
Gráfico 2	–	Número de assinantes do Netflix (em milhões).....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Pesquisas acadêmicas sobre serviços de <i>streaming</i>	21
Quadro 2	–	Pré-requisitos para um recurso ser considerado estratégico.....	25
Quadro 3	–	Características das Capacidades Dinâmicas.....	27
Quadro 4	–	Categorias das Capacidades Dinâmicas.....	28
Quadro 5	–	Serviços de <i>streaming</i> de vídeo e música.....	34
Quadro 6	–	Séries mais assistidas da Netflix.....	45
Quadro 7	–	Apresentação das características utilizadas pra coleta de dados com base em Teece (2007).....	56
Quadro 8	–	Capacidades dinâmicas por Teece (2007) relacionados aos recursos da Netflix.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Preços da assinatura dos principais serviços de <i>streaming</i> de vídeo.....	43
----------	---	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bel	Bacharel
Dr	Doutor
Alcar	Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia
CD	Capacidades Dinâmicas
ABTA	Associação Brasileira de Tv por Assinatura
TV	Televisão
Me	Mestre
HDR	High Dynamic Range (Ampla Faixa Dinâmica)
EUA	Estados Unidos da América
TWC	The Weinstein Company
VBR	Visão Baseada em Recursos

LISTA DE SÍMBOLOS

@	Arroba
©	Copyright
®	Marca registrada
%	Porcentagem
\$	Cifrão
XVIII	18 (dezoito)
XXI	21 (vinte e um)
U\$	Dólar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	17
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.4	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	19
1.4.1	Objetivo geral.....	19
1.4.2	Objetivos específicos.....	19
1.5	Justificativa	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	PRIMEIRAS ABORDAGENS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	22
2.1.1	Modelo VRIO.....	24
2.2	CAPACIDADES DINÂMICAS	25
2.2.1	<i>Sensing</i> (Sensoriamento)	28
2.2.2	<i>Seizing</i>	30
2.2.3	<i>Transforming</i>	30
2.3	CRIANDO OPORTUNIDADES.....	31
2.4	INFLUÊNCIAS E TRANSFORMAÇÕES	32
2.5	O MERCADO DO <i>STREAMING</i>	33
2.5.1	Crescimento do <i>Streaming</i> no Brasil.....	35
2.5.2	<i>Streaming</i> X TV paga	36
2.6	NETFLIX.....	36
2.6.1	História	37
2.6.2	Serviços e produtos.....	39
2.6.3	Conteúdo Original.....	41
2.6.4	Mercado Competitivo.....	43
2.6.5	Promoção da marca no Brasil	44
2.6.6	Consumidores	50
3	METODOLOGIA	52
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA	52
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS - INSTRUMENTO.....	53
3.3	CARACTERIZAÇÃO DAS FONTES.....	54
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	54

4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
4.1	<i>SENSING</i> E OS RECURSOS DA NETFLIX.....	57
4.1.1	Dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento	57
4.1.2	Exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização	58
4.1.3	Explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos.....	58
4.1.4	Identificar segmentos de mercado alvo e inovar para os clientes	59
4.2	<i>SEIZING</i> E OS RECURSOS DA NETFLIX.....	60
4.2.1	Soluções para os clientes	60
4.2.2	Fronteiras organizacionais.....	60
4.2.3	Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões.....	62
4.2.4	Rotinas para construir lealdade de comprometimento dos colaboradores.....	63
4.3	<i>TRANSFORMING</i> E OS RECURSOS DA NETFLIX	64
4.3.1	Descentralização e decomposição.....	64
4.3.2	Coespecialização	65
4.3.3	Governança e gerenciamento do conhecimento.....	66
4.4	VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA	67
5	CONCLUSÕES	69
	REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta uma abordagem do ambiente competitivo no contexto geral. Além de apresentar conceitos que apontam a importância do estudo das capacidades dinâmicas, problema da pesquisa, enumerar os objetivos proposto nesta pesquisa e justificativas para se pesquisar as relações entre capacidades dinâmicas e a Netflix.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Diversos estudos focados em Administração visam compreender o conceito de competitividade que predomina entre as empresas e serve como objeto de estudo para entender o dinamismo ambiental oriundo da vantagem competitiva. A compreensão dessa vantagem é de suma importância para que autores como Porter¹, Teece², Barney³, Mintzberg⁴, Christensen⁵, consigam interpretar os mecanismos e ferramentas que são utilizados para as organizações adquirirem espaço no ambiente organizacional e impulsionar os gestores no intuito de buscar habilidades para sua renovação tendo em vista que a concorrência tem alimentado o crescimento da qualidade no ambiente competitivo aliado a inovação.

É preciso que as organizações se reinventem no mercado, além de buscar novos mecanismos que possam facilitar a transição das organizações em todos os aspectos, tais como: produtos, clientes, novos mercados, tecnologia. Aproveitando do dinamismo ambiental e as necessidades que o mercado impõe, as organizações buscam se modernizar de acordo com “a demanda” que o público requer.

A preocupação pelo crescimento das organizações se baseou em estudos realizados por Penrose (1959), onde com o passar do tempo às organizações vão sendo moldadas para se tornarem mais eficientes a partir do uso de seus recursos. Apoiado na utilização dos recursos para vantagem competitiva, Barney (1991) foca na seleção dos recursos em modelos valiosos, raros, imitáveis e oportunidades como critérios para distinguir o que pode ser usado como vantagem. A partir dessas necessidades foi sendo estudado o conceito de capacidade dinâmica proposto por Teece e Pisano (1994) onde se vê a necessidade de compreender de que formas as empresas buscam vantagem competitiva.

¹ Michael E. Porter

² David J. Teece

³ Jay B. Barney

⁴ Henry Mintzberg

⁵ Clayton M. Christensen

A análise de esforços rudimentares para identificar as capacidades específicas das empresas que podem ser fontes de vantagem e a forma de explicar como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, implantadas e protegidas. Referindo-se a isto como a abordagem das "capacidades dinâmicas" para a exploração das competências específicas das empresas internas e externas para lidar com ambientes em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O ambiente tecnológico tem sido um objeto de estudo, onde o número de consumidores cresceu, os serviços ficaram mais amplos com a facilidade da internet chegando mais longe, além do mais os processos produtivos tem sido modificados para melhor atender a produção, além do qual a revolução tecnológica ocorrida no início dos anos 2000 demonstra a necessidade das empresas em atenderem seus consumidores.

Com a expansão em larga escala da internet em todos os cantos do mundo o ambiente tecnológico foi ganhando espaço e ultrapassou barreiras, sendo necessário se adaptar ao novo mercado, muito se aproveitando das habilidades desenvolvidas nas capacidades dinâmicas e contando com a ajuda do crescimento exponencial de pessoas conectadas no mundo. Confrontando a inovação e a competição, é fato que as empresas de tecnologia têm crescido causando uma rápida expansão das organizações no desenvolvimento de novos meios de competição no mercado (ÉPOCA NÉGOCIOS, 2016).

Com o elo da competitividade e crescimento de organizações foi visto como as capacidades dinâmicas podem estar sendo aplicadas nas organizações focando no setor tecnológico onde é visto o rápido crescimento desses meios e como esse mecanismo de estratégia pode ser fundamental no crescimento do ambiente em que as empresas se encontram tornando o mercado mais competitivo.

Como destaque no ambiente tecnológico tem se visto a expansão do *streaming* competindo com a TV e música, onde se incluem: *Spotify*, *Amazon*, *HBO GO*, *Netflix*. De acordo com a Netflix, em julho de 2017 a empresa possuía 104 milhões de assinantes em todo mundo. O que mostra um ambiente cheio de recursos a serem estudados que buscam aprofundar a expansão dessa empresa.

Esta pesquisa identifica e analisa o crescimento do serviço de *streaming* da Netflix a partir dos conceitos abordados das capacidades dinâmicas. Esse é o foco do estudo: Uma análise detalhada de onde a gestão do Netflix e as ferramentas de capacidades dinâmicas se conectam e a partir do resultado, evidenciar a importância do desenvolvimento de capacidades dinâmica no escopo da estratégia das organizações.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além da introdução no tópico 1.1 que apresenta o tema, o seguinte trabalho está estruturado nos seguintes tópicos: o tópico 2 apresenta uma revisão da literatura a respeito das capacidades dinâmicas e suas origens a partir da Visão Baseada em Recursos, assim como suas habilidades e variações e também aprofundar a visão de como o serviço de *streaming* Netflix se originou no mercado; e exemplificar as categorias das capacidades dinâmicas abordadas por Teece (2007); o tópico 3 apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa; o tópico 4 apresenta os resultados obtidos a partir da análise de discurso realizada neste trabalho e no tópico 5 serão apresentados algumas considerações finais a respeito da importância das capacidades dinâmicas e a necessidade do estudo desses mecanismos de vantagem competitiva e observações sobre esta pesquisa.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O segmento da tecnologia está em expansão e como parte disso é feito uma análise de uma empresa que com potencial vai crescendo e a partir disso busca-se uma identificação dos mecanismos da capacidade dinâmica que podem explicar esse crescimento. A partir desse pensamento surge o problema da pesquisa.

Quais as relações das habilidades das capacidades dinâmicas com o crescimento e desenvolvimento do serviço de *streaming* Netflix no mercado digital?

1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Avaliar as capacidades dinâmicas presentes nas estratégias de mercado da empresa de *streaming* Netflix.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as estratégias de mercado da empresa objeto deste estudo;
- b) Avaliar a utilização de recursos associados ao conceito de capacidades dinâmicas nas estratégias de mercado da empresa objeto deste estudo.

1.5 JUSTIFICATIVA

A relevância dos recursos e das capacidades dinâmicas para o crescimento e desenvolvimento além da competição no mercado foi escolhida como tema, não apenas por interesse no assunto, mas como uma forma de analisar em maior profundidade a forma como as capacidades dinâmicas acabam sendo determinantes na expansão de uma organização.

É um tema que desde os anos 50 vêm sendo abordado por Penrose (1959), nas primeiras análises feitas a respeito de recursos como forma de adquirir vantagem competitiva. E mostra uma preocupação de autores como Penrose, Wernerfelt, Barney, Teece, Pisano para com a análise das habilidades como forma de compreender além de instruir as organizações no melhor caminho para obter seus lucros. E após Penrose (1959) surgem outras nomenclaturas para o estudo dos recursos com autores que viram no estudo da Visão Baseada em Recursos - VBR um norte para entender a competição e o fortalecimento das firmas.

Partindo da colaboração de Wernerfelt (1984) com a VBR, surgem os estudos que abrangem estratégias organizacionais com Barney (1991) além do foco no valor do recurso da organização. Dando continuidade a Barney (1991), surgem Teece e Pisano (1994) com o aprimoramento do VBR passando para a profundidade do que hoje é conhecido como capacidades dinâmicas.

Uma vez que as organizações estejam numa corrida por estarem sendo em primeiro lugar tornam-se as capacidades dinâmicas - CD um objeto valioso de estudo, pois acaba delimitando a partir de suas habilidades os caminhos que podem ser traçados para o sucesso organizacional.

O estudo apresenta conceitos e abordagens que caracteriza o surgimento dos primeiros assuntos a respeito de valor dos recursos e seu desenvolvimento, além de características das capacidades dinâmicas e sua importância para o crescimento de uma organização. A partir dos conceitos e ferramentas das CD é possível compreender a sua fundamental necessidade para ser estudada.

Este trabalho busca uma compreensão de como as capacidades dinâmicas se inserem dentro da Netflix para o seu desenvolvimento de mercado e na utilização dos recursos.

Empresa essa que serve de modelo para como outras empresas de diversos segmentos da tecnologia possam se fortalecer num mercado tão competitivo como é o do setor tecnológico. A empresa foi escolhida por ser promissora no setor e a cada ano conquistar ainda mais espaço de mercado e demonstrar potencial para ainda maior alavancagem de mercado.

O desenvolvimento deste trabalho foi estimulado pelo princípio de não ter sido encontrado trabalhos acadêmicos que possibilitassem um aprofundamento das capacidades dinâmicas inseridas na gestão dos recursos da Netflix. No Quadro 1 são apresentadas algumas produções que abordam diversos serviços de *streaming* em várias temáticas.

Quadro 1 – Pesquisas acadêmicas sobre serviços de *streaming*

Tema/abordagem	Autor (ano)
Pirataria digital e <i>streaming</i> de áudio	Caetano (2016)
Música digital	Cruz (2016)
O consumo do serviço de <i>streaming</i>	Franzoni, Delavald e Lamas (2016)
Crescimento do <i>streaming</i> Netflix	Sturmer e Silva (2015)
<i>Streaming</i> de vídeo pirata	Furini e Tielzmann (2015)
Combate à pirataria	Cardoso (2016)
Direitos autorais e o <i>streaming</i>	Marques (2017)
Comunicação no <i>streaming</i>	Cota, Quintão e Silva (2016)
Impacto social do <i>streaming</i>	Fernandes (2016)
Venda de músicas no <i>streaming</i>	Ribeiro (2016)
O Valor do Netflix para o usuário	Amaral (2016)

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Tendo em vista que existem abordagens que focam em crescimento de mercado por outros meios do *streaming* como o citado por Franzoni, Delavald e Lamas (2016); Amaral (2016). A partir de buscar feitas em base de dados utilizando palavras-chave “Netflix”, “recursos”, “*streaming*” e “consumo” foi desenvolvido o Quadro 1 em que se concentra em analisar principalmente aspectos que agregam força ao *streaming* (valor, impacto social, consumo, crescimento). E para complementar alguns dos estudos apresentados se vê a necessidade de estudar a inserção das capacidades dinâmicas na gestão dos recursos da Netflix.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda alguns aspectos que servem de fonte para o que são consideradas como capacidades dinâmicas de forma a perceber como esse conceito foi se modernizando com o passar do tempo e assim foi fazendo o ajuste necessário para os estudiosos da área pudessem de forma mais simples abordar a importância das CD. A literatura se inicia com conceitos da Visão Baseada em Recursos até os principais pontos das capacidades dinâmicas.

2.1 PRIMEIRAS ABORDAGENS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Os princípios da abordagem a respeito da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV) vêm dos primeiros estudos feitos por Penrose (1959) sobre a teoria do crescimento da firma onde se analisa o conhecimento técnico, relações humanas dentro das organizações e não apenas maquinários e processos aplicados internamente com base para os princípios na vantagem competitiva. A abordagem foca nos recursos tanto tangíveis como intangíveis como fonte na questão das vantagens de mercado e isso é compreendido como competências e capacidades. A vantagem competitiva das empresas é um vasto conjunto de recursos e a forma como este conjunto é utilizado (PENROSE, 1959). Daí se origina os primeiros ensinamentos do que foi se transformando em capacidades dinâmicas.

Segundo Penrose (1959), as naturezas de uma firma e os seus propósitos, determinam a direção para expandir seu crescimento. Além disso, Penrose (1959) ressalta que as firmas vão se modificando ao passar do tempo e se tornam mais eficientes a partir de seus recursos.

Dando continuidade aos estudos feitos por Penrose (1959), surgem os trabalhos desenvolvidos sobre VBR por Wernerfelt (1984) afirmando que a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, e a questão central gira em torno de se identificar “sob quais circunstâncias um recurso conduzirá a altos retornos durante um longo período de tempo?” (WERNERFELT, 1984, p. 172). Alguns exemplos de recursos são: nomes de marcas, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, capital. A Visão Baseada em Recursos também considera as estratégias gerenciais no desenvolvimento de novas capacidades (WERNERFELT, 1984).

Para Barney (1991), nem todos os recursos da firma carregam o potencial de sustentar vantagens competitivas. Para ter esse potencial, o recurso da firma deve ter quatro atributos: a) ser valioso, no sentido que possa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente; b) ser raro entre a competição atual e potencial da firma, isto é, que não seja implementado simultaneamente por um grande número de competidores; c) ser imperfeitamente imitável; d) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis. O recurso raro é aquele escasso em que não esteja disponível para outra empresa concorrente ou de ramo de mercado semelhante. Dessa maneira, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da firma, obtidas por meio de recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que não tenha substitutos estrategicamente equivalentes pode levar a firma a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Além disso, Barney (1991) afirma que todos os recursos da firma são vistos como ativos, capacidade organizacional, processo organizacional, informação e conhecimento controlado por uma firma que permite criar e implementar estratégia que melhore sua eficiência e eficácia e que seja sustentada por mais tempo. Teece, Pisano e Shuen (1997) sugerem alguns componentes da capacidade dinâmica que alteram os recursos ao encontro dos objetivos organizacionais, são eles: aprendizagem, reconfiguração, coordenação e integração.

A vantagem competitiva vem primeiramente dos recursos estratégicos desenvolvidos e controlados pelas empresas. Nem todos os recursos podem ser classificados como estratégicos. Alguns recursos são requisitos básicos de competitividade, apenas dão paridade competitiva à empresa, mas não garantem vantagem competitiva. Sua falta gera desvantagem competitiva. Os recursos estratégicos são aqueles considerados elementos valiosos, raros, de difícil ou custosa imitação e substituição, além de bem gerenciados pela organização. (BARNEY, 1991). Estes requisitos são o início para o modelo de análise apelidado de VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização).

A Gestão Estratégica apoiada na RBV assume que o ambiente é dinâmico e potencialmente instável, justamente em função da presença da concorrência entre as empresas e dos processos de inovação que estas se veem obrigadas a conduzir.

2.1.1 Modelo VRIO

Barney (1991) aponta o uso de recursos pelas firmas de modo que isso sirva de vantagem competitiva no ambiente organizacional. Sua análise consiste em quatro variáveis que indicam o potencial de vantagem que os recursos consistem: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade imperfeita (I), e a organização (O). Esses aspectos servem de base para a VBR e uma variação da teoria do crescimento da firma de Penrose (1959).

O primeiro pré-requisito afirma que a capacidade de esses recursos permitirem que a empresa responda adequadamente a oportunidades e ameaças do ambiente de competição. Está ligado ao valor, que liga a análise interna dos pontos fortes e fracos a análise externa de oportunidades. Deve-se pensar: esse recurso permite implantar estratégias que ofereçam valor ao mercado? (BARNEY, 1991)

O segundo pré-requisito diz a respeito à raridade desse recurso. Se um recurso tem valor para a empresa, isto é, preenche o primeiro pré-requisito, ele não poderá estar disponível a outras empresas se quiser ser considerado uma fonte de vantagens competitivas. A questão da raridade destaca que os recursos que trazem vantagem competitiva para uma empresa são aqueles que permitem a implantação de uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente empregada por outras empresas (BARNEY, 1991).

O terceiro pré-requisito afirma a respeito à possibilidade de imitação ou substituição desse recurso. Além de ser classificado como valioso e raro, o recurso só continuará sendo estratégico se outros competidores não puderem imitá-lo perfeitamente ou substituí-lo por outro, implantando estratégias similares. Assim, a organização só consegue sustentar a vantagem competitiva se mantiver a estratégia da empresa isolada de cópia por parte de outras empresas (BARNEY, 1991).

O quarto pré-requisito visa analisar se a organização para aproveitar o valor de seus recursos. Assim o tornando estratégico. Aspectos tais como: cultura da empresa, sistemas de gestão de pessoas e a estrutura organizacional formal e informal, são pontos que servem para essa análise. São os recursos complementares, que possuem capacidade limitada de gerar vantagens por si só, mas, combinados com outros recursos que preenchem os pré-requisitos anteriores, permitem que a empresa realize seu potencial para a vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

O quadro 2 apresenta os requisitos propostos por Barney (1991) de acordo com sua relevância para as organizações classificarem o grau dos recursos e sua força para a competitividade.

Quadro 2 - Pré-requisitos para um recurso ser considerado estratégico

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicância Competitiva
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável

Fonte: Adaptado de Barney (1991).

Utilizando a existência de vantagens competitivas que fazem com que as organizações consigam vantagem perante as outras, Barney (1991) enfatiza que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia de criação de valor, que não seja adotada por nenhum outro competidor. Esta vantagem competitiva será sustentável, se os concorrentes, atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar ou imitar os benefícios dessa estratégia. O termo sustentável não se refere a um longo período de tempo e sim à competência de uma organização em prolongar sua estratégia mesmo depois que os esforços de outras organizações para duplicar essa vantagem competitiva acabem.

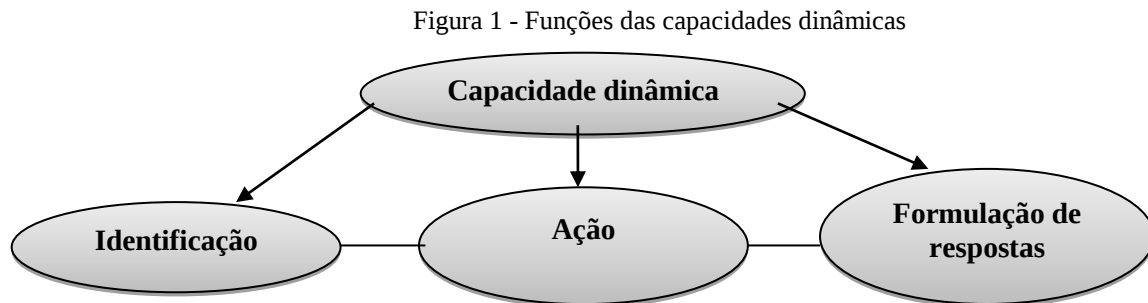
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A palavra *Capability* significa a capacidade ou o poder de fazer algo através do uso de competências e habilidades (OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2010). Já a palavra *dynamic* é citada como a ação de ideias, energia e entusiasmo (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2017). As capacidades dinâmicas utilizam pressupostos da VBR para explicar como as organizações reconfiguram seus recursos para atender às demandas de um ambiente dinâmico (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Segundo Helfat et al. (2007), “capacidade dinâmica” é a capacidade de uma organização de criar, ampliar ou modificar, propositadamente, a sua base de recursos. A “base de recursos” de uma organização inclui ativos (ou recursos) tangíveis, intangíveis e humanos, assim como as capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso por meio de parcerias. Segundo os autores o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções:

- Identificação de necessidades ou oportunidades de mudança;
- Formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades;
- Desenvolvimento de cursos de ação.

A figura 1 esquematiza o conceito das capacidades dinâmicas propostos por Helfat et al. (2007) de acordo com suas três funções discutidas.



Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em Helfat et al. (2007).

Collis (1994) define capacidade dinâmica como a capacidade da firma em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência. Numa perspectiva mais ampla, que inclui as mudanças em geral. Andreeva e Chaika (2006) associam capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente no qual a empresa opera.

O conhecimento é o principal elemento que contribui na criação das CD das empresas. Isso porque é a partir da recombinação das capacidades atuais e dos seus recursos disponíveis, principalmente do conhecimento, que uma possível vantagem competitiva é obtida (ZOLLO; WINTER, 2002, p.12).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997, p.515 apud Carvalho; Grzebieluckas, 2006, p.6), o termo “dinâmico” refere-se à habilidade de renovar competências para fazer frente às mudanças ambientais, já o termo “capacidade” refere-se ao papel chave da gestão estratégica em adaptar-se de forma apropriada, integrando e reconfigurando as habilidades organizacionais internas com os recursos e competências funcionais, para atender às demandas do ambiente em mudança.

Como afirmam Teece, Pisano e Shuen (1997), empresas bem conhecidas competindo em setores de tecnologia vêm acumulando valiosos recursos tecnológicos protegidos por patentes, o que não vem se mostrando suficiente para sustentar vantagens competitivas no médio e longo prazos. As prescrições pioneiras da teoria dos recursos contribuíram para a escolha de estratégias capazes de garantir vantagem competitiva sustentável na medida em que as dinâmicas de mercado permanecessem relativamente estáveis, premissa esta implícita à noção de rendas ricardianas⁶.

⁶ David Ricardo (1772-1823) – Economista e político britânico. Desenvolveu a teoria da renda.

Teece (2009) define capacidades dinâmicas como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança. Por essa definição competências organizacionais devem ser entendidas como processos organizacionais e gerenciais ou padrões de prática corrente e de aprendizado. A partir desta definição, o autor propõe que existem três categorias das Capacidades Dinâmicas: 1) capacidade de sentir o contexto do ambiente (*Sensing*); 2) capacidade de aproveitar oportunidades (*Seizing*); 3) capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*Transforming*) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; AUGIER; TEECE, 2009; SHUEN; FEILER; TEECE, 2014).

O quadro 3 apresenta aspectos relacionados a abordagem de Shuen, Feiler e Teece (2014) a respeito do ambiente competitivo das organizações a partir das capacidades dinâmicas.

Quadro 3 - Características das Capacidades Dinâmicas

CARACTERÍSTICAS	CAPACIDADES DINÂMICAS
Propósito	Atingir congruência entre oportunidades tecnológicas e de negócio e necessidades dos consumidores.
Esquema de Categorias	<i>Sensing, Seizing e Transforming.</i>
Meta de Level de Capacidades	Processos Assinados.
Prioridade	Fazer as coisas corretas.
Imitabilidade	Inimitável.
Mecanismos de Criação	Inova ou Constrói.
Resultado	Evolucionário (inovação).
Ênfase Gerencial	Orquestramento dos ativos empreendedores e liderança.

Fonte: Adaptado de Shuen, Feiler e Teece (2014).

A existência de capacidades dinâmicas na organização não necessariamente gera vantagem competitiva, sendo necessário alinhamento de outras variáveis (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014). Segundo Teece (2007), as CD estão intimamente ligadas às decisões sobre como alocar os recursos da organização e alinhados a capacidades e ativos são capazes de influenciar na orientação estratégica da organização e, então, serem fontes de vantagem competitiva.

Simplemente produzindo de forma competente uma dada variedade de produtos por meio de uma dada variedade de processos não vai garantir que uma firma sobreviva por muito tempo. Para ser bem-sucedida durante qualquer período de tempo uma firma precisa inovar (NELSON; WINTER, 1982).

De acordo com Shuen, Feiler e Teece (2014), o alinhamento do dinamismo das transformações do ambiente e a potência das Capacidades Dinâmicas, maior será o impulso dado pela organização para se reconfigurar. Em relação às três categorias definidas por Shuen, Feiler e Teece (2014) pode se observar que no *Sensing* é visto como a etapa da observação do ambiente e apontamento de necessidades; *Seizing* é a elaboração de ações, ideias, objetivos e normas; *Transforming* é a aplicação das observações desenvolvidas no *Seizing*.

O quadro 4 apresenta as categorias apresentadas por Teece (2007) como capacidades dinâmicas nas organizações.

Quadro 4 - Categorias das Capacidades Dinâmicas

Características das Capacidades Dinâmicas	<i>Sensing</i>	Processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento.
		Processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização.
		Processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos.
		Processos para identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses dos clientes.
	<i>Seizing</i>	Soluções para o cliente.
		Fronteiras organizacionais.
		Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões.
		Rotinas para construir lealdade de comprometimento dos colaboradores.
	<i>Transforming</i>	Descentralização e decomposição.
		Coespecialização.
		Governança e gerenciamento do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Teece (2007).

2.2.1 *Sensing* (Sensoriamento)

Sensoriamento descreve a capacidade da empresa continuamente, identificar e avaliar oportunidades de mudanças ambientais relevantes para a ação do competidor (OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006). Portanto, recursos aprimorados de sensoriamento devem capacitar as empresas a perceber oportunidades e ameaças pela observação, interpretação e compreensão do ambiente (TEECE, 2007).

Para identificar oportunidades, as empresas devem constantemente pesquisar e explorar mercados e concorrentes. Assim, as atividades de sensoriamento envolvem investir e explorar as necessidades do cliente e avaliar o comportamento dos concorrentes (NONAKA; TOYAMA, 2007; TEECE, 2007). O'Reilly e Tushman (2008) afirmam que detecção é um componente crítico da classificação da capacidade dinâmica e específica que a capacidade de sensoriamento envolve a observação, pesquisa e exploração em mercados dinâmicos.

Os elementos da capacidade de detecção incluem avaliação do ambiente externo, avaliação de clientes, avaliação dos concorrentes, avaliação de capacidade tecnológica e avaliação de novas tecnologias (ASHRAF; JAHANYAR; MAGHSUD, 2013).

Day (2002) argumenta que essa capacidade de detecção das empresas precisa envolver o inquérito aberto, ou seja, possuir uma “mente aberta” para analisar e encontrar informações de todo tipo e relevância sem descartar qualquer tipo de dados, ao invés de procurar informações com uma mentalidade fixa e se preocupar apenas com uma informação específica. Ele prossegue para definir elementos de sensoriamento como a coleta e distribuição de informações sobre clientes, concorrentes e relacionamentos no mercado.

Hou (2008) define a capacidade de detecção como capacidade da empresa para sentir as necessidades de seus clientes e a dinâmica de mercado melhor do que a de seus concorrentes. É a capacidade de gerar, difundir e responder às perspectivas de mercado e do cliente. A capacidade de detecção descreve a capacidade da empresa para identificar e avaliar oportunidades de mudanças ambientais relevantes para a ação do competidor (OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006).

- a) Processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento;
- b) Processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização;
- c) Processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos;
- d) Processos para identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses dos clientes.

2.2.2 Seizing

Seizing é a capacidade de aproveitar oportunidades. Elucidação de requisitos para clientes e desenho de ações voltadas para atender às demandas atuais e futuras (TEECE, 2007). O autor destaca os seguintes tipos de capacidades dinâmicas:

- a) Soluções para o cliente (entrega de valor para o cliente, tecnologias e características que devem ser introduzidas no produto ou serviço; receita e a estrutura de custo de um negócio devem ser projetadas e, se necessário, redesenhadas para estarem conforme as necessidades dos clientes; identificação dos segmentos de mercado a serem atingidos e; mecanismo e da maneira pela qual o valor deve ser capturado;
- b) Fronteiras organizacionais (formação de capacidade para gerenciar complementos e plataformas, definindo o escopo de abrangência das atividades e as fronteiras da organização);
- c) Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões (Os processos de tomada de decisão em organizações hierárquicas envolvem processos burocráticos os quais envolvem o compromisso e balanceamento dos lados que envolvem a decisão, tornando o processo decisório lento e reforçando o status quo, criando um viés contrário à inovação). Empresas que conseguem enxergar boas oportunidades muitas vezes falham em fazer o investimento necessário para aproveitar oportunidades. Por outro lado, um otimismo excessivo também cria problemas já que pode vir a permitir a existência de projetos com retornos baixos ou negativos. Por isso, o autor defende a necessidade de existir um balanço no portfólio de investimentos da organização governado por protocolos de tomada de decisão que selecionem adequadamente os investimentos a serem feitos;
- d) Rotinas para construir lealdade de comprometimento dos colaboradores (aumentar consideravelmente o desempenho da empresa).

2.2.3 Transforming

Transforming é a capacidade de gerenciar ameaças e transformações. Manutenção da flexibilidade organizacional, de maneira que esta consiga, de maneira ágil e de prontidão,

reconfigurar recursos para cumprir os planos de ação desenhados no processo (TEECE, 2007). O autor destaca os seguintes tipos de capacidades dinâmicas:

- a) Descentralização e decomposição (na medida em que as organizações crescem, é necessário que ocorra uma descentralização para evitar problemas de falta de flexibilidade e capacidade de resposta. Por outro lado é importante notar que a descentralização, embora benéfica, compromete a capacidade da organização de alcançar uma integração. Trata-se de uma questão de equilíbrio: as unidades organizacionais necessitam de autonomia para tomar decisões rápidas, mas devem permanecer conectadas para poderem ser coordenadas;
- b) Coespecialização (ativos coespecializados constituem uma classe particular de ativos complementares onde o valor de um ativo é função de seu uso em conjunção com outros ativos particulares. A coespecialização permite que o uso conjunto de ativos realce o valor desses ativos. Ativos coespecializados são importantes sustentáculos de vantagem competitiva já que não podem ser prontamente adquiridos por concorrentes);
- c) Governança e gerenciamento do conhecimento (A habilidade dos gestores em identificar, desenvolver e utilizar uma combinação especializada e coespecializada de ativos é uma importante capacidade dinâmica).

Apresentado as características propostas por Teece (2007) como forma de identificar as capacidades dinâmicas nas organizações no contexto geral, fica necessário diagnosticar o dinamismo do ambiente competitivo para melhor compreensão de como as capacidades dinâmicas se inserem.

2.3 CRIANDO OPORTUNIDADES

De acordo com Finkelstein e D'Aveni (1994), o mercado entrou em uma nova era de competição, mudando drasticamente de lentos negócios estáveis para ambientes complicados e imprevisíveis com constantes mudanças, em que a vantagem competitiva já não é sustentável em longo prazo. Em vez disso, a vantagem é continuamente criada, modificada, destruída e reformulada através da manobra estratégica e assim como da mudança organizacional por novos empreendimentos (GRIFFITH; HARVEY, 2001; LICHTENTHALER; MUETHEL, 2012).

Os recursos que envolvem os processos dinâmicos permitem à novos empreendimentos se adaptarem a ambientes de grande concorrência (TEECE, 2007). Portanto, recursos de dinâmica podem explicar como novos empreendimentos criam, definem, descobrem e exploram oportunidades empresariais em ambientes externos, complexos e voláteis na busca de um correspondente de recursos estratégicos e necessidades do mercado por meio do emprego da nova tecnologia. Desta forma, as empresas podem alcançar conhecimentos técnicos para o desenvolvimento de novos produtos e processos (TEECE, 2007).

Aldridge (1990) conclui que a gestão de tecnologia é muito importante para as empresas nos ambientes complexos. Jiao (2010) enfatiza a importância da flexibilidade de gestão de tecnologia dentro das capacidades dinâmicas como uma forma das empresas poderem permanecer no mercado no mundo que a cada ano se fortalece mais com mecanismos de transformação.

2.4 INFLUÊNCIAS E TRANSFORMAÇÕES

Capacidades dinâmicas, que implicam o desenvolvimento de novas capacidades operacionais, estão emergindo como uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Através de capacidades dinâmicas eficazes, empresas são capazes de transformar informações em produtos inovadores, serviços e processos, levando assim a melhoria técnica e administrativa dos resultados.

Por exemplo, Lee *et al.* (2002) elabora o conceito de Schumpeter da destruição criativa, acreditando que capacidades dinâmicas são uma vantagem competitiva sustentável de fonte. Zahra e George (2002) acreditam que capacidades dinâmicas influenciam a natureza e a sustentabilidade de uma empresa competitiva. Zott (2003) mostra que capacidades dinâmicas em novos empreendimentos criam e moldam suas posições de recursos e capacidades, que por sua vez determinam o desempenho. Jantunen *et al.* (2005) analisa a relação entre desempenho internacionalizado, encontrando que capacidades dinâmicas têm um forte efeito sobre o desempenho internacional das capacidades dinâmicas e orientação empresarial.

Capacidades dinâmicas são significativamente úteis para alavancar os achados recursos empresariais para beneficiar o desempenho das start-ups (WU, 2007). Alguns dos pensamentos citados anteriormente sugerem que novos empreendimentos podem usar capacidades dinâmicas para influenciar seu comportamento e agregar maior valor no

desenvolvimento de novas capacidades, para possibilitar a introdução de novos produtos, serviços, sistemas de gestão e em resposta ao ambiente a fim de alcançar melhores resultados.

A preocupação em se analisar os recursos como forma de tornarem vantagem competitiva para as empresas se tornam importantes na concepção de enxergar como as organizações se transformam no ambiente organizacional, e para isso deve-se entender o ambiente que a Netflix está inserido para melhor compreensão do mercado competitivo do *streaming*.

2.5 O MERCADO DO *STREAMING*

Ao final de 2015, havia cerca de 820 milhões de pessoas no mundo com acesso à internet banda larga. O principal mercado era a China, com mais de 260 milhões de assinantes, e o Brasil aparecia na sétima posição do ranking mundial, com cerca de 25,5 milhões de usuários (TELECO, 2016). Com esse crescimento foi diagnosticada a interação das pessoas conectadas a rede mundial de computadores e o avanço do acesso a diversos conteúdos digitais. Um desses conteúdos é o *streaming* que vem crescendo desde seu ponto principal de partida em 2006 com o Youtube⁷, que foi eleita como a melhor invenção do ano revolucionando a forma de entretenimento nunca antes vista. “O serviço criou uma nova forma para milhões de pessoas se entreterem, se educarem e se chocarem de uma maneira como nunca foi vista” (G1, 2006)

A tecnologia *streaming* é uma forma de transmissão instantânea de dados de áudio e vídeo por meio de redes. Por meio do serviço, é possível assistir a filmes ou escutar música sem a necessidade de fazer download, o que torna mais rápido o acesso aos conteúdos online (TECHTUDO, 2013).

O *streaming* usa o sistema de *buffer*⁸, para que seja possível transmitir e assistir ao mesmo tempo, ou seja, ele armazena o conteúdo a ser transmitido por alguns segundos, e faz sua reprodução para quem está ouvindo/assistindo, conseguindo assim equilibrar o *download* do conteúdo e a exibição dele, por exemplo, ao fazer a transmissão de áudio, ela sofre um *delay*, ou um atraso para quem está ouvindo ou assistindo na *web*, isto acontece devido basicamente ao *buffer*, para que todo conteúdo seja exibido sem cortes, seja de *streaming* de áudio ou *streaming* de vídeo (SITE HOSTING, 2017).

⁷ Site de carregamento e compartilhamento de vídeos em formato digital.

⁸ Região de memória física utilizada para armazenar temporariamente os dados enquanto eles estão sendo movidos de um lugar para outro.

O *streaming* se desenvolveu no Brasil a partir da entrada da Netflix em 2011 principalmente pela melhora em um dos seus principais pré-requisitos: a melhora na velocidade das conexões com a Internet. Com isso, os dados são armazenados temporariamente na máquina e vão sendo exibidos ao usuário em velocidade quase instantânea (TECHTUDO, 2013). A tecnologia apesar de nova, já existe há algum tempo no ambiente tecnológico. O mecanismo já existia desde a década de 90, mas não se popularizava por conta da baixa velocidade das conexões com a web, que não permitia o carregamento instantâneo (TECHTUDO, 2013).

Com a chegada da banda larga, a tecnologia ganhou mais espaço. A popularização do *streaming* traz um número incalculável de possibilidades. A tecnologia permite tanto que se acompanhe um evento ao vivo – como a cerimônia de entrega do Oscar, uma *twitcam* ou um show que seja transmitido diretamente pela internet – quanto que se faça uso dos serviços *on-demand*. Um exemplo do uso do *streaming* com funções *on-demand* é o Netflix, que cobra uma assinatura mensal e disponibiliza filmes e séries que podem ser assistidos em diversos dispositivos a qualquer hora. Vários sites oferecem serviço parecido e possibilitam o *streaming* de músicas, como o *Spotify* e o *Deezer*. Da mesma forma, muitas redes de televisão já disponibilizam sua programação online por *streaming*.

Um estudo feito pela companhia *Sandvine*⁹ mostra que os usuários de internet dos Estados Unidos estão cada vez mais propensos a consumir conteúdos por *streaming*. De acordo com a companhia, já é possível afirmar que 70% do tráfego de dados em horários de pico são referentes aos serviços de "entretenimento em tempo real", como *Spotify*¹⁰, Netflix¹¹ ou *Youtube* (TECHMUNDO, 2015).

Quadro 5 - Serviços de *streaming* de vídeo e música

SERVIÇOS DE STREAMING	SITE	GÊNERO
Netflix	www.netflix.com	Vídeo
Youtube	youtube.com	Vídeo
Hulu	www.hulu.com	Vídeo
HBO GO	www.hbogo.com.br	Vídeo
Amazon Prime	www.primevideo.com	Vídeo
Spotify	www.spotify.com	Aúdio
Apple Music	www.apple.com/br/music	Aúdio
Deezer	www.deezer.com/br	Aúdio

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017)

⁹ Empresa de equipamentos de rede com sede no Canadá.

¹⁰ Serviço de música comercial em streaming.

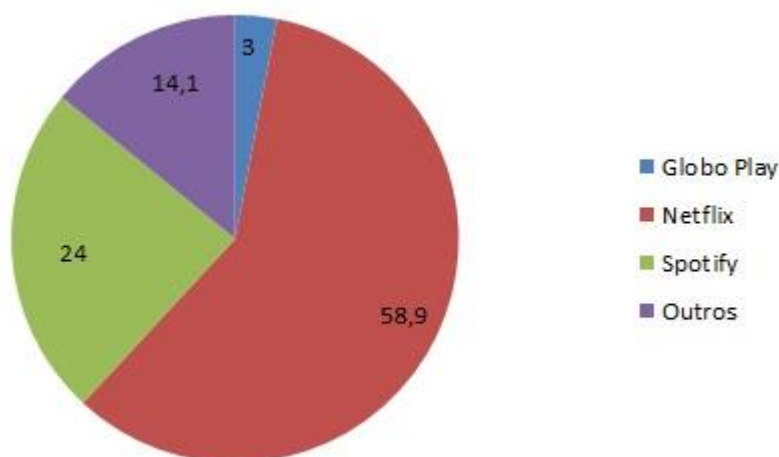
¹¹ Provedora global de filmes e séries de televisão via streaming.

2.5.1 Crescimento do *Streaming* no Brasil

Em pesquisa realizada pela empresa *Panorama Mobile Time/Opinion Box*¹², o número de internautas que assinam serviços de *streaming* pelo *smartphone* no Brasil dobrou entre abril e novembro de 2016, quando essa proporção subiu de 18,8% para 40,1%. Os donos de *iPhone* lideram no quesito, com 54%, seguido de perto pelo *Android*, com 39%.

O Netflix que já está no Brasil desde 2011 é o primeiro da fila no que se refere a consumidores, contando com maior parte desses assinantes (58,9%). Atrás da Netflix aparece o *Spotify*, lançado no Brasil em 2014, com 24% dos assinantes, seguido pelo rival francês *Deezer*, que possui 3% dessa fatia. O Globo Play possui quase 3%. O gráfico 1 apresenta os dados.

Gráfico 1 - Consumidores de Streaming no Brasil (%)



Fonte: Adaptado de IDGNOW (2016).

A crise econômica que passa o Brasil entre 2016 e 2017 e a queda de assinantes da TV a cabo no início de 2017 sugere uma migração de usuários para o Netflix, que segundo o site da empresa, possui preços a partir de 19,90 reais por mês, se comparando com pacotes pagos na TV a cabo se tornam bem mais vantajosos com a facilidade de acesso e de conteúdo, e, além disso, o Netflix vem investindo cada vez mais em séries e programas ligados ao país,

¹² Site de pesquisas sobre o mercado de conteúdo e serviços móveis no Brasil.

como as séries 3% (produzida no Brasil) e Narcos (estrelada pelo ator brasileiro Wagner Moura e dirigida pelo diretor brasileiro José Padilha).

Em 2016, o número de assinantes de TV a cabo no Brasil voltou a ficar abaixo dos 19 milhões, mesmo patamar de 2013. No período entre abril de 2015 e abril de 2016, por exemplo, o número de assinantes de TV paga caiu 4,3% no país, atingindo a marca de 18,91 milhões no Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA), que culpou apenas a crise econômica pelo encolhimento do mercado da TV a cabo no Brasil.

Uma publicação do Instituto Reuters em 2016 apontou que serviços como o Netflix afetaram as TV's pelo mundo. Segundo o levantamento, o número de assinantes de TV paga nos EUA caiu de 100,9 milhões para 97,1 milhões entre 2011 e 2015, enquanto que os serviços de vídeo OTT (*over the top*¹³) cresceram de 28 milhões para 50,3 milhões no mesmo período.

2.5.2 *Streaming X TV paga*

Oscar Simões, presidente da ABTA, argumentou que os serviços de *streaming* como Netflix e outros não ameaçam a existência da TV por assinatura. “As novas formas de consumo de vídeo são complementares e não ameaças à TV por assinatura”, afirma Simões, dessa forma evitando conflitos de mercado entre os dois meios. “Isso é uma nova oportunidade de crescimento e não um risco”. Para ele, o que representa o risco é a competição desigual entre as operadoras que já pagam inúmeros impostos, e novas plataformas (como o *streaming*) que oferecem vídeos sem precisar cumprir as mesmas exigências tributárias e regulatórias. O presidente da Netflix, Reed Hastings, fez previsão durante o evento *Mobile World Congress*, em março de 2017, que, em 20 anos, até 90% dos vídeos estarão online (VEJA, 2017).

2.6 NETFLIX

Segundo o próprio site da empresa, o Netflix é a rede de televisão líder mundial na Internet, com mais de 93 milhões de membros em mais de 190 países, oferecendo mais de 125

¹³ Termo utilizado tecnologia para se referir a áudio, vídeo e outros meios de comunicação transmitidos pela Internet sem um operador de múltiplos sistemas de TV a cabo ou de transmissão direta por satélite.

milhões de horas de programas de TV e filmes por dia, incluindo séries originais, documentários e longas metragens. Os assinantes possuem autonomia para assistir o que quiserem em qualquer tela conectada à Internet.

2.6.1 História

A ideia do projeto partiu do americano Reed Hastings que havia acabado de vender sua primeira empresa de tecnologia, em 1997. A ideia de Hastings surgiu quando o mesmo foi ter de pagar à rede de locadoras Blockbuster uma multa de US\$ 40 por ter devolvido com atraso um *dvd* do filme "Apollo 13" (KEATING, 2012).

Hastings recebeu US\$ 750 milhões pela venda da *Pure Software*¹⁴, que criava produtos para solucionar problemas de softwares, e se juntou ao sócio Mark Randolph no desenvolvimento do negócio. O Netflix foi fundado em 1997, em Los Gatos na Califórnia, Estados Unidos. Ambos eram entusiastas da tecnologia que tinham experiência anterior de criação de sites e executá-los com êxito. O objetivo da ideia era criar um site onde seria fácil para as pessoas comprarem e alugarem *dvd* no conforto de suas casas. Hastings investiu US\$ 2,5 milhões, a fim de começar o negócio (KEATING, 2012).

A ideia inicial consistia no aluguel e venda de filmes com entrega feita pelos correios, com o pagamento feito por uma taxa fixada pela empresa, sem cobrança de multas ou data fixa para entrega. A empresa iniciou seu primeiro dia de negócios em 14 de abril de 1998. Possuía 30 funcionários em seu primeiro dia e oferecia um catálogo de 925 títulos para aluguel. O primeiro esquema que eles ofereceram foi a concessão de *dvd* por sete dias de aluguel por US\$ 4 e um adicional de US\$ 2 para despesas com o transporte. Além disso, foram disponibilizados novos títulos para venda com a concessão de desconto de 30% para atrair clientes. Seu site forneceu aos usuários críticas de filmes e sugestões automáticas para levá-los a alugar *dvd's* adicionais (KEATING, 2012).

O procedimento para usar o serviço consistia da seguinte maneira: o cliente escolhia o filme no site da empresa (podia escolher de 1 a 8 filmes por vez), que era mandado via correio com um envelope vermelho (despesas postais já pagas) para que mandasse de volta assim que acabasse de assistir. Através de uma lista criada pelo cliente a empresa sabia qual a ordem

¹⁴ Organização de consultoria e serviços de software que auxilia as empresas a ganhar crescimento acelerado de negócios.

desejada na locação de filmes, e assim que devolvesse, os próximos da lista eram enviados (KEATING, 2012).

A proposta da empresa se diferenciava porque ao contrário das locadoras tradicionais, a Netflix jamais usou a cobrança de multas por atraso, por exemplo, como uma fonte de receita. Além disso, a empresa locava uma série de filmes cuja demanda individual era pequena demais para enormes redes de locadoras como a Blockbuster. Entre eles documentários, animações japonesas e filmes independentes. Sem falar que essa era uma porta de saída para distribuidoras que não podiam ter espaço no mercado de cinema e Tv divulgarem suas produções. O sucesso atraiu investidores dispostos a investirem nesse modelo de negócio. Em 2005, a empresa apresentou crescimento e chegou a marca de mais de 35.000 filmes em seu acervo, enviava pelos correios em média 1 milhão de *dvd's* por dia e possuía entre 4 e 5 milhões de assinantes, movimentando o mercado de mídias (THE ECONOMIST, 2005).

O crescimento da concorrência com a entrada do *Walmart*, da *Apple* e *Amazon* (*Amazon Prime Video*) no segmento de *download* de filmes, fez com que a Netflix buscasse utilizar seu modelo de negócio para se manter no mercado. Contudo o Walmart acabou abandonando esse setor em meados de 2005, assim os consumidores voltaram a usar o Netflix, isso proporcionou fortalecimento para a empresa que antes apontava queda de clientes. Segundo Hastings, a empresa conviveu com previsões de encerramento constantemente no período de entrada de outros concorrentes entre 2002 e 2005 (ARSTECHNICA, 2005).

A partir de 2007 a Netflix comunicou que estava lançando um serviço para entregar filmes e programas de televisão diretamente aos computadores dos usuários, não como downloads, mas como *streaming* de vídeo, que não é mantido na memória do computador. O serviço, que era gratuito para assinantes Netflix do modelo de entregas pelos correios, destinava a dar a empresa um enorme passo no mundo de distribuição de filmes na internet (NY TIMES, 2007).

Em fevereiro de 2007 a empresa entregou seu bilionésimo *dvd* e começava a se afastar de seu principal modelo de negócio e passava a investir no serviço de vídeo pela internet (VICTORIA ADVOCATE JOURNAL, 2007). Isso tudo contando com o fortalecimento da banda larga o que culminava com um período de crescimento do *Youtube* (G1, 2006).

Em 22 de setembro de 2010 era anunciada a chegada do serviço de *streaming* no Canadá, sendo assim o primeiro país fora dos Estados Unidos (THE STAR, 2010).

O presidente da Netflix Reed Hastings afirmou destacou que (THE STAR, 2010):

“As pessoas perguntam, 'oh você quer dizer que são 7,99 dolares um filme'. E não, não, não, são 7,99 dolares para programas de TV ilimitados e filmes por mês, o que é apenas um negócio fenomenal.”

Em 5 de setembro de 2011 sua atividade se iniciou no Brasil com preço de R\$ 14,99, e se espalhou pela América Latina e Caribe no período seguinte (NETFLIX, 2011). Já em 2012 sua expansão alcança um novo patamar ao chegar ao mercado europeu, lançando o serviço no Reino Unido, Irlanda (BBC NEWS, 2012). Ainda em 2012, a empresa iniciou o serviço em mais 4 países europeus: Suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia (PR NEWSWIRE, 2012). Nesse período a empresa já batia a marca de 50 milhões de usuários em todo o mundo. Chegando em 2015 disponibiliza o serviço na Austrália, Nova Zelândia e Japão e continuou expandindo na Europa com Itália, Portugal e Espanha, período esse em que lança seu primeiro filme original "*Beasts of No Nation*" (NETFLIX, 2015).

Encerrando o ano de 2016 a empresa informou que alcançou o número de 93,8 milhões de assinantes, representando isso um crescimento de 7,05 milhões no ultimo trimestre do ano (O GLOBO, 2017).

2.6.2 Serviços e produtos

Ao iniciar seus serviços quando a empresa contava com 30 funcionários e 925 títulos disponíveis e o pedido era feito pelo site da empresa e o pagamento era feito por cada título que o usuário solicitava. O usuário podia receber vários *dvd's* em casa ao mesmo tempo. O usuário tinha ainda a opção de comprar o *dvd* se quisesse, até os envelopes aonde vinham os *dvd's* seria o mesmo envelope que a pessoa devolveria, sem gastos extras, tudo apenas para garantir o retorno dos mesmos. Só em 1999, a empresa adota o modelo de pagamento com assinatura mensal (TECMUNDO, 2017).

Em 2007, ao chegar ao seu bilionésimo *dvd* entregue a empresa já se distanciava do seu serviço principal até agora e partia pro *streaming* vendo ali uma oportunidade de alavancar seu crescimento aproveitando também o período de avanço das informações virtuais. A maneira adotada em valores nesse novo período na era do *streaming* era da seguinte maneira: O Netflix não monitora o uso por filme, mas sim pelo tempo gasto assistindo: Um assinante pagando US \$ 18 por mês para serem enviados três DVDs por vez, por exemplo, receberá 18

horas de visualização gratuita, o que significa que ela pode assistir nove filmes de duas horas ou navegar por 1.080 minutos por mês através de qualquer número de filmes (TECMUNDO, 2017).

Mesmo com o avanço do serviço em grande escala indo além das fronteiras americanas com o serviço *streaming*, a Netflix permaneceu com seu serviço em entrega de DVD's, porém esse permanece apenas nos Estados Unidos e com a alcunha de *Qwikster* (TECMUNDO, 2017). O serviço alcançou os 50 estados americanos, inclusive países como Porto Rico, Guam, Samoa Americana, Ilhas Federadas da Micronésia, Ilhas Marshall, Ilhas Mariana do Norte, Palau e Ilhas Virgens. Além da entrega em endereços militares. O serviço entrega de dvd's e *blu-ray* é o *US Postal Service First Class Mail* para o endereço cadastrado na conta do assinante. Os produtos em geral são entregues no dia seguinte ao pedido podendo chegar até a três dias uteis em locais mais distantes. Após assistir a um DVD, o cliente coloca no envelope vermelho de envio, lacra-o e entrega nos correios para o retorno a central (NETFLIX, 2017).

Com a mudança do modelo de negócio a empresa adotou o plano mensal de assinatura no *streaming* no valor de US\$ 7,99, afinal o ponto principal da empresa para o futuro era fixar nessa tecnologia e aos poucos deixar o *dvd* até ao ponto de extinguir devido as taxas de custeios que acabavam saindo com custos bem altos e focar apenas no serviço online o que renderia um maior lucro e uma plataforma melhor de gerir (NETFLIX, 2007).

O serviço se fortaleceu e com as parcerias feitas com fabricantes de tecnologia o Netflix foi crescendo e quebrando as barreiras das telas dos computadores, estando em smartphones, *tablets*, *vídeo-games* e *smart's tv*. De acordo com uma pesquisa da Nielsen realizada em julho de 2011, 42% dos usuários da Netflix usavam um computador pessoal, 25% usavam o Nintendo Wii, 14% ligavam computadores a uma televisão, 13% usavam pelo *PlayStation 3* e 12% no Xbox 360 (NIELSEN, 2011).

Em sua conferência durante a CES¹⁵ 2016, a Netflix anunciou uma enorme expansão global. Para ajudar nessa expansão, a Netflix escolheu a LG como sua principal parceira de hardware. A fabricante de TVs coreana foi escolhida por ter, na visão do serviço de *streaming*, a melhor qualidade de imagem para seus clientes verem suas séries originais com tratamento HDR¹⁶ e também pelo fato de o WebOS¹⁷ das suas *smart TVs* colocarem a Netflix

¹⁵ Consumer Electronic Show - a maior feira de tecnologia do mundo e acontece anualmente na cidade de Las Vegas (Estados Unidos) nos primeiros dias de janeiro.

¹⁶ High Dynamic Range – Alta faixa dinâmica nas imagens. Tecnologia que permite que a imagem tenha mais brilho e detalhes tanto nas áreas escuras quanto nas mais claras. Otimização de pixels na tv.

¹⁷ Sistema operacional exclusivo das *smart tvs* da LG.

em pé de igualdade com outras fontes de conteúdo, como a televisão local (TECMUNDO, 2016).

Os planos de serviços da Netflix até a última alteração em outubro de 2017, estão divididos em três níveis de preços: A assinatura do pacote Padrão, que oferece transmissão em HD para até duas telas simultâneas, subiu de US\$ 9,99 para US\$ 10,99, apenas um dólar de diferença. O pacote Premium, que entrega streaming em 4K para até 4 telas ao mesmo tempo, foi de US\$ 11,99 para US\$ 13,99. O plano Básico da Netflix permaneceu com o mesmo preço: US\$ 7,99 com resolução básica para apenas uma tela (TECMUNDO, 2017).

Em novembro de 2016 uma nova função foi adicionada ao serviço: a possibilidade dos usuários realizarem *downloads* do conteúdo do catálogo, e totalmente sem custos adicionais o que facilitaria ainda mais a disponibilidade de filmes e séries para momentos em que os usuários estivessem sem acesso à internet. O serviço de *streaming* só estava disponível para aparelhos conectados a internet e agora com o novo recurso basta estar conectado no momento de baixar um filme ou série. Para assistir posteriormente, não é obrigatório permanecer on-line (THE WASHINGTON POST, 2016).

Como forma de melhoria no serviço de downloads do *streaming*, o Netflix disponibilizou a opção de poder escolher o local de salvar o filme ou série, sendo assim buscando aperfeiçoar situações em que os usuários não dispusessem de internet já que com isso seria possível armazenar em cartões de memória com um espaço bem maior do que o usual que consta na memória interna do dispositivo móvel (ADORO CINEMA, 2017).

2.6.3 Conteúdo Original

Empresas de *streaming* como o *Hulu*, o *Crackle* e *Amazon* passaram a tomar a iniciativa de produzir suas próprias séries assim de forma a manter a competitividade nesse segmento (VEJA, 2012; INFOMONEY, 2015; TECMUNDO, 2017). A Netflix adotou o mesmo caminho nas produções. A iniciativa partia do pressuposto de produção de séries e filmes, algumas chegando a ser em parcerias com estúdios e outros canais de TV, como foi o caso da parceira da Netflix junto a Disney para a produção de quatro séries com personagens da Marvel¹⁸ (NETFLIX, 2013).

¹⁸ Estúdio de cinema norte-americano parte do conglomerado The Walt Disney Company.

O primeiro passo foi o anúncio de encomenda da série *House of Cards* que estava sendo disputada por canais como *AMC*, *HBO* e *Starz* e após negociações com a *Media Rights Capital*¹⁹, responsável pelo projeto o acordo foi firmado (DEADLINE, 2011). A série teve um sucesso iminente na estreia foi tanto que *House of Cards* teve recepção geralmente favorável por parte da crítica especializada. Na sua 1ª temporada, em base de 25 avaliações profissionais, alcançou uma pontuação de 76% no *Metacritic*²⁰, por votos dos usuários do site, atinge uma nota de 8,9, usada para avaliar a recepção do público. Assim como no site *IMDB*²¹ em que a produção possui nota 9.0 de 340.623 votos, já no *Rotten Tomatoes*²² a série possui um total de 86% de aprovação em sua 1ª temporada.

O primeiro projeto de sucesso foi *House of Cards* em 2013 e acabou recebendo diversos prêmios e indicações, *Emmy*, *SAG*, *Globo de Ouro* e indicações ao *Oscar*. Esses prêmios recebidos pelas suas principais séries, tais como: *House of Cards*, *Stranger Things*, *Orange is the New Black*, *The Crown*, *Sense8*, e as séries desenvolvidas em parceria com a Disney: *Daredevil* e *Jessica Jones* (NETFLIX, 2017).

Quadro 6 – Séries mais assistidas da Netflix

Séries	Canal	Audiência Total (%)
1. <i>Grey's Anatomy</i>	ABC	3,4
2. <i>Shameless</i>	Showtime	3,2
3. <i>Criminal Minds</i>	CBS	2,8
4. <i>Supernatural</i>	The CW	2,6
5. <i>NCIS</i>	CBS	2,3
6. <i>Orange Is The New Black</i>	Netflix	2,2

Fonte: Adoro Cinema (2017).

Os dados apresentados de audiência refletem a força que o uso de material de canais de tv fazem com que o catálogo da Netflix se veja dependente de outros conteúdos. A série *Grey's Anatomy* do canal ABC detêm 3,4% da audiência total das séries, ficando em primeiro lugar da lista. A série *Shameless* do canal *Showtime* fica em segundo lugar com 3,2% da audiência total das séries. A série *Criminal Minds* ficou na terceira posição com um total de 2,8% da audiência total nas séries. A série *Supernatural* ficou na quarta posição com um total de 2,6% da audiência. *NCIS* ficou na quinta posição com um total de 2,3% e a série original

¹⁹ Estúdio de televisão e cinema especializado na criação de parcerias de conteúdo.

²⁰ Site americano que reúne críticas de álbuns, videogames, filmes, programas de televisão.

²¹ Banco de dados online sobre filmes, séries de tv.

²² Site que agrega avaliações de filmes e séries de tv, de críticos profissionais e imprensa.

Netflix *Orange Is The New Black* ficou em sexta posição com um total de 2,2% da audiência (NETFLIX, 2017).

Na 89ª cerimônia de entrega do Oscar realizada em 26 de fevereiro de 2017, a Netflix venceu na categoria de melhor documentário de curta metragem com “Os Capacetes Brancos”, filme de 40 minutos que trata de uma equipe de socorristas na Síria em guerra (IDGNOW, 2017).

2.6.4 Mercado Competitivo

No Brasil, é estimado que, entre filmes e episódios de séries, existam 25 mil itens - entre os quais, séries originais premiadas como *House of Cards*, *The Crown*, *Black Mirror* e *Orange is The New Black* (OMELETE, 2017).

Com o crescimento o Netflix reformulou e se consolidou no mercado de *streaming* de vídeo. O crescimento do número de assinantes faz com que a empresa tenha uma das ações mais negociadas nos últimos anos na Bolsa de Valores de Nova Iorque, e isso torna a empresa pode impulsionar a adoção de televisão *on demand* em todo o mundo, como já fez nos Estados Unidos, e se tornar uma empresa de entretenimento on-line dominante no mercado global (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016).

Em 2017 existem diversos serviços semelhantes ao Netflix ainda na busca de agregar espaço no mercado de *streaming*, porém que demonstra potencial tanto na qualidade do serviço, quanto no catálogo e nas produções originais muito em virtude de possibilitar diferenciação perante as concorrentes. Os serviços são: *Amazon Prime Video*, *Hulu Plus*, *HBO GO*, e incluindo o nacional *Looke*. Todos funcionam da mesma maneira: uma taxa mensal paga na forma de assinatura (OMELETE, 2017).

Tabela 1 - Preços da assinatura dos principais serviços de *streaming* de vídeo

Serviços de Streaming	Preços da Assinatura (por mês)
Netflix	R\$ 19,90 (BÁSICO) ²³
	R\$ 27,90 (PADRÃO) ²⁴
	R\$ 37,90 (PREMIUM) ²⁵
Amazon Prime Video	US\$ 2,99 nos 6 primeiros meses US\$ 5,99 a partir do 7º mês
Hulu Plus	US\$ 7,99 (Anúncios comerciais limitados) US\$ 11,99 (Sem comerciais)
HBO GO	R\$ 34,90
	R\$ 16,90 (LIGHT)

²³ Valor da assinatura (BÁSICA) no Brasil.

²⁴ Valor da assinatura (PADRÃO) no Brasil.

²⁵ Valor da assinatura (PREMIUM) no Brasil.

<i>Looke (BRASIL)</i>	R\$ 18,90 (EXPERIENCE) R\$ 25,90 (MASTER)
-----------------------	--

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

2.6.5 Promoção da marca no Brasil

O Netflix segue um padrão adotado por grandes empresas que comercializam conteúdo cinematográfico, para expandir sua marca e alcançar o maior número de pessoas: as redes sociais. Atualmente a Netflix conta com aproximadamente 37 milhões²⁶ de seguidores no *Facebook*, 4,4 milhões²⁷ de seguidores no perfil americano (@netflix) no *Instagram*, e 3,47 milhões²⁸ de seguidores em sua conta oficial no *Twitter*. Vale ressaltar que isso apenas com dados de suas contas principais nos Estados Unidos, pois devido à descentralização de conteúdo em diversos países, a empresa possui contas oficiais em países estrategicamente localizados com seu público.

Figura 2 - Página oficial da Netflix no Facebook



Fonte: Facebook (2017)

Utilizando os seguidores nas redes sociais, a empresa utiliza esses meios para promover seus produtos através de *trailers* disponibilizados nas redes sociais, mensagens informativas, e-mails direcionados para os assinantes. Como modelo de relacionar com o cliente a Netflix conta com uma linguagem informal do usuário para interagir com os clientes.

²⁶ Dados de agosto de 2017 (<https://www.facebook.com/netflixbrasil>).

²⁷ Dados de agosto de 2017 (<https://www.instagram.com/netflix/?hl=pt-br>)

²⁸ Dados de agosto de 2017 (<https://twitter.com/netflix>).

Figura 3 – Interação entre a conta oficial do Netflix no Facebook e os usuários



Fonte: Facebook (2017)

Com essa forma de se relacionar o Netflix também se utiliza desse meio também em seu site com sua central de atendimento onde o cliente pode tirar dúvidas a respeito de qualquer tipo de problema ou dúvidas que precisam ser sanadas. Usando a fórmula do humor e irreverência já utilizada em suas redes sociais, o Netflix aplica o mesmo recurso em sua plataforma oficial (CONSTRUSITE BRASIL, 2017).

Figura 4 – Central de atendimento no site da Netflix



Fonte: Netflix (2017)

Aliado ao que foi citado anteriormente a respeito do relacionamento, o Netflix conta com grande utilização de recursos em promover suas produções originais. Como foi o caso do lançamento da 5ª temporada da série original *House of Cards* em 30 de maio de 2017, onde a empresa aproveitou o momento conturbado do cenário político brasileiro. Em seu perfil oficial no *Twitter*, a série protagonizada pelo político Frank Underwood (Kevin Spacey²⁹), conhecido pelo jogo sujo em sua busca pelo poder na capital dos EUA, afirmou que “Tá difícil competir” (Figura 5) (TWITTER, 2017).

Além de utilizar capas de revistas de grande circulação no Brasil como a Carta Capital (Figura 15) e a Veja para divulgação da nova temporada (Figura 15) (EXAME, 2017). Outra forma de promover a série foi a utilização do aeroporto de Brasília, local de grande circulação dos políticos brasileiros, com a frase “Escolher dinheiro em vez de poder. Um erro que quase todos cometem”, sendo assim uma forma de aproveitar o cenário político brasileiro em 2017 para a promoção de sua série como é visto na Figura 5.

²⁹ Ator, diretor, roteirista, produtor e comediante norte-americano.

Figura 5 – Publicação no Twitter da série *House of Cards* em menção ao cenário político brasileiro



Fonte: Twitter (2017)

Figura 6 – Capa das revistas Carta Capital e Veja em alusão à série *House of Cards*



Fonte: Twitter (2017)

Figura 7 – Banner promocional da série *House of Cards* no Aeroporto de Brasília



Fonte: Twitter (2017)

Outra forma que o Netflix se utiliza como recurso competitivo no ambiente brasileiro foi à utilização de figuras importantes da televisão nacional como forma de agregar ainda mais valor e qualidade na divulgação de suas séries originais. Uma das celebridades citadas é

a apresentadora Xuxa Meneghel³⁰ no qual foi apresentado um vídeo da apresentadora em que ela recebe uma cara de uma mãe a procura de seu filho que remete a série original *Stranger Things*, onde conta a história do desaparecimento de um garoto que mobiliza uma cidade nos Estados Unidos (JOVEM NERD, 2016).

Figura 8 – Vídeo promocional da série *Stranger Things* com a participação da apresentadora Xuxa



Fonte: Twitter (2017)

Outra figura conhecida da televisão brasileira que serviu de ferramenta de marketing do Netflix foi o apresentador João Kléber, muito conhecido no Brasil pelo programa no canal RedeTV “Teste de Fidelidade”. A Netflix lançou um vídeo com o apresentador fazendo seu tradicional “Teste de Fidelidade”. No vídeo, João analisa um casal que assiste *Narcos* juntos, mas o Teste é implacável e Pedro é pego vendo a série de Pablo Escobar sem a namorada (JOVEM NERD, 2017).

³⁰ Atriz e apresentadora brasileira

Figura 9 – Vídeo promocional da série *Narcos* com o apresentador João Kléber



Fonte: Twitter (2017)

Na utilidade de usar figuras importantes do cenário brasileiro como recurso para promoção de suas produções, o Netflix desenvolveu um vídeo promocional da série *Orange Is The New Black* que retrata a vida de presidiárias numa prisão nos Estados Unidos, no qual apresenta Inês Brasil³¹ e Valesca Popozuda³² (FIGURA 10) (OMELETE, 2017).

Para divulgar e enaltecer a quinta temporada que foi disponibilizada em 09 de junho de 2017, a dupla aparece conversando cada uma de sua própria cela, e são surpreendidas por outra conhecida do público brasileiro, Narcisa Tamborindéguy³³, em que as três fazem piadas a respeito do vazamento dos episódios da série que ocorreu em abril de 2017 por um grupo de hackers (OMELETE, 2017).

Figura 10 – Vídeo promocional da série *Orange Is The New Black* com celebridades brasileiras



Fonte: Twitter (2017)

³¹ Cantora e dançarina brasileira.

³² Cantora e dançarina brasileira.

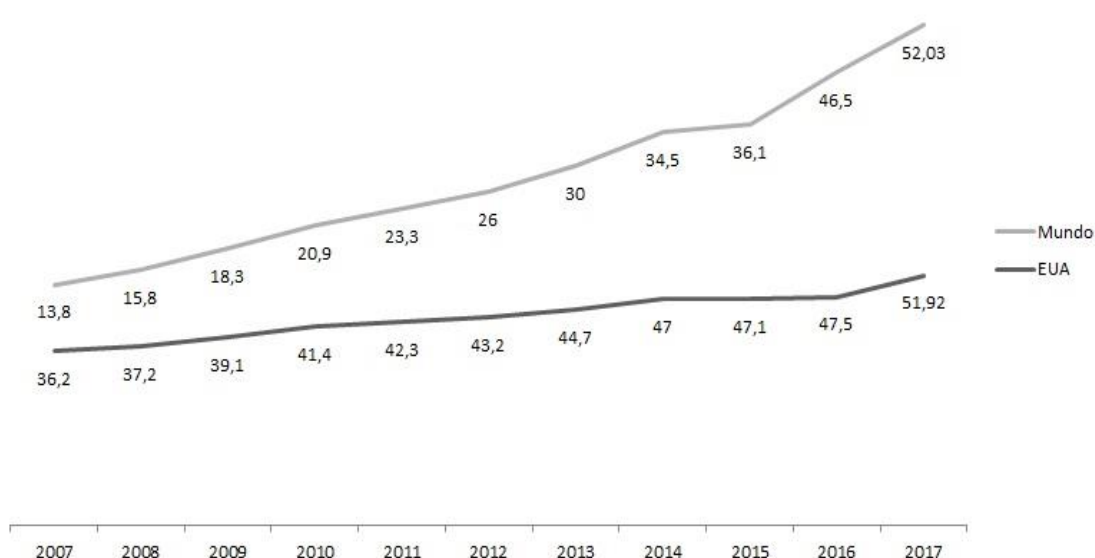
³³ Socialite, jornalista e escritora brasileira

2.6.6 Consumidores

No começo do trabalho no ano de início do Netflix, 239 mil pessoas se cadastraram no formato do serviço pelo aluguel de *dvd's* enviados pelo correio. Nos anos seguintes, a empresa alcançou a liderança do mercado americano de conteúdo de *streaming* de vídeo (IDGNOW, 2012).

O Gráfico 2 mostra o crescimento da empresa desde a implementação do serviço de *streaming* em 2007 até julho de 2017 onde foi mostrada sua última base de assinantes no mundo.

Gráfico 2 - Número de assinantes do Netflix (em milhões)



Fonte: Netflix (2017)

A partir do Gráfico 2 é notável a ascendente que o Netflix segue desde a entrada no modelo de negócio do *streaming* com um crescimento considerável. Nota-se que de 2016 pra 2017 o número de assinantes nos Estados Unidos aumentou em mais de 3 milhões de pessoas e demonstra a força e adequação desse serviço no mercado de mídias digitais.

No último levantamento feito em fevereiro de 2017, apontou que a Netflix possui aproximadamente seis milhões de usuários no Brasil, fator esse que contribui ainda mais para o investimento em séries originais no país além de uma grande força na promoção das séries oferecidas como foi visto no tópico anterior a respeito da promoção da marca (CANAL TECH, 2017).

Um fator que possa prejudicar o crescimento de assinantes no país pode ser o aumento na taxa de pagamento mensal pelo uso do serviço. Em anúncio feito em julho de 2017, a empresa apresentou a primeira vez que o número de assinantes no exterior foi maior do que nos Estados Unidos. Foram 52,03 milhões contra 51,92 milhões e com isso ultrapassando 100 milhões de usuários no total (NETFLIX, 2017; O GLOBO, 2017).

Foi divulgado em 15 de junho de 2017 o aumento do preço do serviço do Netflix no Brasil. O plano Padrão (até duas telas de visualização simultânea e vídeos em HD) passa de R\$ 22,90 para R\$ 27,90. O plano Premium (quatro telas com resolução até 4K, dependendo da disponibilidade) passou a custar R\$ 37,90. O valor anterior era R\$ 29,90. O único que não foi modificado é o Básico (uma tela e sem conteúdo HD). Ele continua custando R\$ 19,90. A empresa ainda destaca que quem ainda não é assinante tem o direito há um mês grátis, mas a partir de julho de 2017 já passa a pagar os preços modificados (NETFLIX, 2017).

Diante dos pontos apresentados se observou a expansão do negócio apresentado pela empresa do aluguel de *dvd's* até o atual modelo com o *streaming* de vídeo. A partir da concepção de desenvolvimento ilustrado pela Netflix, se fortalece a inserção dos conceitos de vantagem competitiva apresentados no referencial teórico, o que levam a busca de identificar como os modelos de capacidades dinâmicas se inserem no contexto da Netflix.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar decisões gerenciais. É um processo de planejamento, aquisição, análise e disseminação de dados relevantes, informações e ideias para tomadores de decisão de forma que mobilizem a organização a adotar ações adequadas que, por sua vez, maximizam o desempenho. Uma variedade de diferentes tipos de projetos de pesquisa está agrupada sob a classificação de “pesquisa em administração” (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A pesquisa é denominada descritiva e documental. Em se tratando de descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 2008).

Denomina-se documental, pois se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

E foi realizada utilizando-se de dados secundários que de acordo com Zanella (2006) são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes, já analisados. Os dados foram obtidos por meio de sites de tecnologia, sites jornalísticos, pesquisas de empresas do segmento de tecnologia e artigos científicos.

Para Silva *et al.* (2009), a grande vantagem da adoção do método da pesquisa documental consiste no fato de se apropriar, por meio dos documentos, de uma parte da história que não existia nos livros. Além disso, Gil (2008) ressalta que a pesquisa documental possibilita o conhecimento do passado; possibilita investigar processos de mudanças sociais e

culturais; permite a obtenção de dados com menor custo e favorece a obtenção de dados sem constrangimento dos sujeitos.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS - INSTRUMENTO

Como forma de atender os objetivos da pesquisa na coleta de dados para a análise, a pesquisa toma como base as características apresentadas por Teece (2007) a respeito das capacidades dinâmicas. E a partir disso foi desenvolvido o Quadro 7 com as seguintes características retiradas do Quadro 5 que servirão de base para identificação dos elementos na empresa pesquisada.

Quadro 7 – Apresentação das características utilizadas para coleta de dados com base em Teece (2007)

CD	Características	Recursos Netflix	Fonte
<i>Sensing</i>	Processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento		
	Processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização		
	Processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos		
	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, e inovar para os clientes		
<i>Seizing</i>	Soluções para o cliente		
	Fronteiras organizacionais		
	Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões		
	Rotinas para construir lealdade de comprometimento dos colaboradores		
<i>Transforming</i>	Descentralização e decomposição		
	Coespecialização		

	Governança e gerenciamento do conhecimento		
--	---	--	--

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Teece (2007).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DAS FONTES

Para o tratamento da coleta de informações que pudessem dar continuação a pesquisa é necessária à escolha de fontes que possam dar um embasamento verídico dos fatos para enriquecer e fortalecer o resultado da pesquisa. Pelo fato da Netflix ser uma empresa que não disponibiliza assuntos internos ao público foi necessária à busca de informações a partir de sites desde tecnologia até entretenimento que possuem acesso a entrevistas com funcionários, clientes, CEO, para dar credibilidade ao assunto selecionado para esta pesquisa.

A escolha parte da premissa de sites de tecnologia, entretenimento, artigos científicos, sites jornalísticos que possuem respaldo no Brasil e no mundo no assunto de informação a respeito da Netflix. Alguns escolhidos foram: Tecmundo³⁴, Techtudo³⁵, IDG NOW³⁶, Omelete³⁷, Jovem Nerd³⁸, portais jornalísticos como, G1, revistas como a Exame, Época Negócios, além de portais americanos e europeus que tratam de assuntos tecnológicos, além de sites de jornais no exterior e publicações acadêmicas. E utilizando os conceitos apresentados no quadro 7 foi possível coletar as informações que possam caracterizar o assunto abordado deste trabalho.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados a partir das fontes citadas no tópico anterior foi necessário o uso da análise de discurso. A análise do discurso constitui um complexo metodológico fragmentado em diversas escolas e tendências epistemológicas diversas. A complexidade do campo da análise do discurso é atribuída ao seu caráter essencialmente interdisciplinar, com raízes e desenvolvimentos em disciplinas das ciências humanas e sociais, como linguística, a semiótica, os estudos literários, a antropologia, a sociologia, a teoria da

³⁴ Portal de notícias sobre tecnologia.

³⁵ Portal de notícias sobre tecnologia.

³⁶ Portal sobre tecnologia com notícias e matérias.

³⁷ Site de entretenimento brasileiro que aborda assuntos de cinema, TV, histórias em quadrinhos e música.

³⁸ Site de entretenimento brasileiro que aborda assuntos de cinema, TV, histórias em quadrinhos e música.

comunicação, a psicologia social e cognitiva e a inteligência artificial (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

A análise do discurso apresenta definições muito variadas, desde a definição mais genérica de Brown et al. (1993, p. 1) – “a análise do uso da língua” – as concepções mais atuais de Van Dijk (1990, p. 15) – “o estudo do uso real da linguagem, por locutores reais em situações reais” (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

Para Billig (1997 *apud* Godoi, Bandeira-De-Melo e Silva, 2006) a análise de discurso pode ser interpretativa, a prática da análise do discurso não pode ser reduzida a uma série de passos ou procedimentos técnicos aplicados mecanicamente. Ela não é uma metodologia como as demais, é uma ampla e teórica abordagem transdisciplinar. A inexistência de regras sistemáticas de condução e a desvinculação, tanto na fixação do sentido quanto da arbitrariedade da interpretação, constituem elementos em comum entre a análise do discurso e a prática psicanalítica (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006, p. 378).

No uso da metodologia da análise do discurso no campo organizacional são constantemente identificados discursos permeados pela enunciação (que, na realidade, não se desvincula do enunciado) e, por outro lado, discursos nos quais o sujeito busca esconder-se, sufocando a enunciação e pouco contribuindo para os objetivos da investigação. A análise dos discursos faz sentir a necessidade de ir além do discurso manifesto, de considerar a possibilidade de que nem sempre o que as pessoas dizem é o que elas sentem e vivem (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006, p. 384).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos conceitos apresentados sobre capacidades dinâmicas e suas características complementando com os recursos apresentados sobre a Netflix e a utilização da análise de discurso para coletar informações da empresa inseridas no conteúdo apresentado, foi elaborado o Quadro 8 apresentando as comparações e análise dos processos de desenvolvimento da Netflix por meio das capacidades dinâmicas *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* e suas características. A seguir será apresentado o quadro 8 com os dados coletados e nos próximos tópicos serão aprofundados cada resultado obtido.

Quadro 8 – Capacidades dinâmicas por Teece (2007) relacionados aos recursos da Netflix

CD	Características	Recursos Netflix	Fonte
<i>Sensing</i>	Processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento	Pesquisas de demanda e satisfação no Brasil	Inova.jor Canal Tech
	Processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização	Parcerias com empresas de tecnologia	Tecmundo InfoMoney
	Processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos	Análise da concorrência	Observatório do Cinema Canaltech Olhar Digital
	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, e inovar para os clientes	Catálogo amplo de conteúdo	Netflix ADNews
<i>Seizing</i>	Soluções para os clientes	Conteúdo original	Olhar Digital Tecmundo
	Fronteiras organizacionais	Parcerias com os estúdios para distribuição de conteúdo	Netflix Estadão Tecmundo Olhar Digital
	Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões	Cancelamento de projetos	Olhar Digital
	Rotinas para construir lealdade de comprometimento dos colaboradores	Eventos internos para colaboradores	Tecmundo

<i>Transforming</i>	Descentralização e decomposição	Desenvolvimento de conteúdo em países estratégicos; Autonomia para distribuição de conteúdo;	Olhar Digital Cosmo Nerd
	Coespecialização	Relacionamento em mídias sociais	Souza (2016) Morais e Costa (2017)
	Governança e gerenciamento do conhecimento	Oportunidades para promoção da marca	Monteiro e Sales (2017) Exame

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

4.1 SENSING E OS RECURSOS DA NETFLIX

Na primeira abordagem do Quadro 8 onde se analisa a primeira capacidade dinâmica “*Sensing*”, têm-se quatro itens que caracterizam os processos de vantagem competitiva.

4.1.1 Dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento

No primeiro item que trata de processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento encontra-se a aplicação da Netflix em analisar mercados com potencial financeiro. O Brasil é considerado um mercado importante para a empresa, tanto que quando foi lançada em 2011 em solo nacional, a empresa só operava nos Estados Unidos e no Canadá.

Em 2016 o Brasil chegou a marca de 6 milhões de usuários o que faz com que o país se tornasse um território propício a investimentos da empresa por meio de produções originais nacionais como já é o caso da série *3%*. Outro fator é a aceitação do público brasileiro pela empresa que vai se espalhando no mercado onde a forte presença no dia-a-dia das pessoas se baseia em novela e futebol.

Hou (2008) define que a capacidade de detecção da empresa é fundamental para atender os clientes e o dinamismo que o mercado necessita. Isso é o que a empresa vem fazendo ao analisar satisfação dos consumidores brasileiros e assim responder as perspectivas do mercado nacional.

4.1.2 Exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização

No segundo item que aborda processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização, a análise comparativa resulta no foco que a Netflix tem em se aliar a empresas que agreguem direta ou indiretamente valor ao seu serviço, como é o caso da LG onde em 2016 a Netflix firmou parceria com a fabricante de tv's para que seus produtos, principalmente *smart tv's*, viessem com aplicativo instalado de *streaming*, assim possibilitando o rápido acesso de consumidores ao produto e uma tv de alta qualidade com resolução 4K. Além disso, a Netflix firmou suporte ao lançamento de 2017 em smartphones da LG (o modelo V30 e o *Xperia XZ Premium*), com suporte a qualidade em HDR (*High Dynamic Range*), em inglês, alta faixa dinâmica (TECMUNDO, 2017).

Overby, Bharadwaj e Sambamurthy (2006), são bem enfáticos ao afirmarem que a capacidade de detecção reflete a capacidade da empresa de identificar e avaliar oportunidades de mudanças ambientais relevantes para a ação do competidor, como é o que a Netflix faz ao se aproximar de empresas que possam aumentar o valor de seu produto e assim se manter no topo do mercado de *streaming* com serviço de qualidade.

4.1.3 Explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos

A empresa busca analisar segmentos do mercado inseridos e com essas informações desenvolver projetos para a expansão da marca em quesitos como clientes, produtos, mercado financeiro, concorrência.

Com o investimento em conteúdo original, a empresa busca se ampliar no mercado brasileiro, tendo em vista que esse mercado já é observado por concorrentes como *Amazon* e *HBO*. Em 2017, a *Amazon* iniciou seu serviço no Brasil de maneira cautelosa, o que não causou alarmes na Netflix, mas que apresenta potencial para uma disputa acirrada com a empresa, tendo em vista que a *Amazon* iniciou a exibição de conteúdo esportivo em seu catálogo com a transmissão da liga de futebol americano (CANAL TECH, 2017).

Assim, a exploração no desenvolvimento exógeno da empresa vai sendo efetivo para o caminho que a empresa segue em rumo ao aumento de clientes. No mundo todo, a Netflix já se torna uma dor de cabeça para as operadoras de tv a cabo e isso faz o mercado audiovisual

se movimentar. Em uma pesquisa do site *eMarketer* mostra que 22.2 milhões de americanos já cancelaram ou estão no processo de cancelar a TV a cabo em 2017. Com essa informação se confirmando, será um aumento de 33% nos cancelamentos em relação ao ano de 2016. O *eMarketer* prevê que, mesmo com a entrada de novos assinantes, especialmente entre o público mais velho, a TV a cabo vai perder cerca de 15 milhões de clientes até 2021 (OBSERVATÓRIO DO CINEMA, 2017).

A Netflix continua sua forma de serviços, mas segue monitorando seu mercado para evitar problemas futuros de concorrências e aquisições por parte das empresas como *Apple*, *Amazon*, *Facebook* e *Youtube* que tem iniciado investimentos em séries e filmes de maneira lenta, mas que já demonstra que futuramente o mercado de *streaming* possa se tornar mais competitivo para a Netflix, com isso a empresa busca manter seus altos investimentos para se fortalecer no mercado (CANAL TECH, 2017; OLHAR DIGITAL, 2017).

4.1.4 Identificar segmentos de mercado alvo e inovar para os clientes

Apesar de o catálogo variar de país para país, ainda assim a empresa consegue agrupar um catálogo de mais de um milhão de itens entre séries, filmes, documentários de todos os gêneros para que possa atender a maior quantidade possível de grupos. Desde os mais variados entre ação, drama, suspense, policial, terror, documentário, o catálogo se diferencia em atender públicos específicos como dramas adolescentes, *reality shows*, programas de gastronomia e comédias para a família.

Um grande problema enfrentado pelos usuários é a exclusão de conteúdos pela empresa. A Netflix licencia séries e filmes de estúdios no mundo todo e essas licenças podem vencer se não forem renovadas. A empresa busca manter os conteúdos que o público quer ver, mas as licenças são adquiridas por um período determinado. Com isso, alguns títulos acabam deixando a Netflix. Se uma série ou filme estiver saindo do serviço, é devido o contrato de licença com o provedor de conteúdo está prestes a terminar. Quando uma série ou filme está prestes a sair do serviço, a empresa leva em consideração se os direitos de renovação da licença para transmissão online ainda estão disponíveis, a popularidade e o custo do título e analisa se existem outros fatores sazonais ou regionais que influenciem (NETFLIX, 2017).

Uma pesquisa desenvolvida pelo site Omelete durante 14 dias em 2016, em parceria com o IBOPE CONECTA – plataforma web do IBOPE Inteligência – apontou o serviço de *streaming* como o favorito dos brasileiros na hora de assistir a conteúdos online. A Netflix foi apontada por 44,8% dos participantes como primeira opção para consumir séries, filmes e

documentários. Em segundo ficou o *Youtube* com 41,7% da preferência. Em seguida o *Popcorn Time*³⁹ com 11,6%.

Além disso, a pesquisa apresentou dados que mostram que o público brasileiro se concentra na faixa de 18 a 34 anos (68%), mora no Sudeste (60%), tem ensino superior completo ou está cursando (65%), tem renda familiar entre 2 e 10 salários mínimos (64%) e 91% fazem compras online (ADNEWS, 2016).

4.2 SEIZING E OS RECUSOS DA NETFLIX

4.2.1 Soluções para os clientes

Como foi apresentado na revisão de literatura a respeito da Netflix, a empresa usa o desenvolvimento de conteúdo original como porta de entrada para agregar valor ao cliente, além de ocupar o espaço dos concorrentes no serviço de *streaming*. Desde o lançamento de *House of Cards*, em 2013, a empresa tem investido na produção de material original. O CFO⁴⁰ da empresa, David Wells, disse que a meta é fazer o serviço ter pelo menos 50% de conteúdo original nos próximos anos. Só em 2015 foram mais de 450 horas de produção original.

O diretor de conteúdo da empresa, Ted Sarandos, falou durante uma entrevista à *Variety* que a empresa deve investir cerca de US\$ 7 bilhões (R\$ 22,14 bilhões) em conteúdo original em 2018 (OLHAR DIGITAL, 2017). O alto investimento se deve a investida da *Apple* em criar seu próprio serviço de *streaming* com investimento de US\$ 1 bilhão em 2018.

Outro motivo da investida da empresa, seja o crescimento da concorrência, como a Disney que pretende lançar seu serviço de *streaming* em 2019. A ideia da empresa também é disponibilizar os filmes que forem sendo lançados pelo estúdio no cinema no serviço de *streaming* (TECMUNDO, 2017).

4.2.2 Fronteiras organizacionais

³⁹ Plataforma de streaming semelhante ao Netflix, de forma ilegal.

⁴⁰ Chief Financial Officer – Diretor Financeiro

Em 2016, a Netflix e a *The Weinstein Company*⁴¹ firmaram parceria de acordo de licenciamento de vários anos que tornou a empresa o serviço exclusivo de televisão de assinatura dos Estados Unidos para a TWC (NETFLIX, 2013).

O acordo se iniciou já com os filmes lançados em 2016 e com isso os títulos da TWC e da *Dimension Films*⁴² foram disponibilizados para os usuários da Netflix para assistirem instantaneamente na janela da TV paga em várias plataformas, incluindo televisores, *tablets*, telefones celulares e computadores (NETFLIX, 2013).

Harvey Weinstein (2016), presidente da TWC ressalta:

O entusiasmo por filmes de todos os tipos foi o fator importante em nossa escolha da Netflix. Avançando quando as pessoas veem o nome da empresa *The Weinstein* em um filme, eles sabem que nosso parceiro de TV paga é a força mais significativa no setor de entretenimento.

Em 2013, já no auge do crescimento no mundo todo, a Netflix firmou parceria com a *Walt Disney CO* para estrear diversas séries baseadas nos personagens da Marvel. As séries foram baseadas nos personagens Demolidor, Jessica Jones, Punhos de Aço e Luke Cage. Cada uma com temporadas de 13 episódios, seguida de uma minissérie baseada numa história envolvendo os quatro personagens, *Os Defensores* (ESTADÃO, 2013).

Segundo Alan Fine (2013), presidente da Marvel Entertainment:

"Este acordo não tem precedentes em seu tamanho e alcance, e reforça nosso comprometimento em entregar a marca, o conteúdo e os personagens da Marvel em todas as plataformas de contar histórias"

Além desse acordo foram também fechadas parcerias para distribuição dos filmes já desenvolvidos pela Walt Disney no serviço de *streaming* da Netflix. Já em 2017 com a longa parceria da Netflix com a Disney, foi anunciado pela Disney que em breve a empresa lançará seu próprio serviço de *streaming*, o que pode ser uma grande perda de espaço para a Netflix (TECMUNDO, 2017).

A empresa afirmou que os conteúdos do canal esportivo ESPN devem chegar à nova plataforma já em 2018, sendo que filmes e outras propriedades da Disney só são prometidas para 2019. Vale dizer que isso já está mais do que garantido para o mercado dos Estados Unidos, mas ainda não se sabe se o mesmo vai ser repetido em outros países (TECMUNDO, 2017).

⁴¹ Estúdio cinematográfico de cinema independente.

⁴² Produtora de filmes pertencente à The Weinstein Company.

Segundo a Netflix, os assinantes poderão contar com todos os conteúdos oferecidos da Disney ao serviço até o final de 2019, período esse que se estende o contrato firmado pelas duas empresas. Filmes da Marvel e *Star Wars*, pertencentes a Disney e exibidos pela Netflix, serão excluídos da Netflix no final de 2019 (TECMUNDO, 2017; OLHAR DIGITAL, 2017).

4.2.3 Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões

A Netflix busca de forma planejada projetos para desenvolver um maior portfolio possível de conteúdo original, e para isso é necessário um planejamento do que se deve investir e quanto. No período de 2013 a 2017 o crescimento de produções originais da empresa aumentou com isso foi sendo necessária uma avaliação do retorno desses investimentos.

Recentemente, a Netflix anunciou o cancelamento de duas séries. Primeiro foi “*The Get Down*”; pouco tempo depois, “*Sense8*” também foi. O fim súbito dos seriados pegou a base de fãs de surpresa, mas a tendência é que o ritmo de cancelamento de conteúdos exclusivos aumente pelo menos se for concretizada a vontade do CEO Reed Hastings (OLHAR DIGITAL, 2017).

Segundo Hastings, a empresa ousa ao investir em conteúdo e isso possibilita que a probabilidade de erros se torne maior em algum momento das produções. O CEO ainda destaca que a intenção não é simplesmente sair cancelando produções em aleatório. Essa atitude pode se revelar uma mudança estratégica da empresa para futuro, tendo em vista que a empresa dificilmente cancelava suas produções, e em um curto período, duas foram canceladas.

Hastings ainda acrescenta:

“Nossa taxa de sucesso está muito alta no momento, então nós cancelamos muito poucos programas. Eu estou sempre pressionando a equipe de conteúdo: 'Nós precisamos assumir mais riscos; vocês precisam fazer mais coisas doidas.' Porque nós precisamos de uma taxa de cancelamento maior, no fim das contas”.

Esse tipo de decisão adotada pela empresa mostra certa preocupação relacionada ao retorno que esses investimentos acarretam para a empresa. Com tal atitude, a Netflix busca um direcionamento estratégico mais cauteloso em seus investimentos e com isso atrair um maior número de assinantes.

Hastings ainda cita que para a tomada de decisões como a de cancelamento a empresa leva em conta fatores como quantas pessoas assistem e o crescimento da base de assinantes, mas principalmente quantas pessoas assistem. O CEO acredita que a mistura desses dois fatores é determinante nessa decisão estratégica.

4.2.4 Rotinas para construir lealdade de comprometimento dos colaboradores

A empresa desenvolve de maneira a consolidar o relacionamento entre os colaboradores o “*Hack Day*”, um evento em que os colaboradores apresentem ideias criativas para os gestores da empresa e quem sabe essas ideias sejam aproveitadas pela Netflix (TECMUNDO, 2017).

No ano de 2017 o evento foi realizado em agosto e contou com projetos aparentemente uteis e outros apenas para entretenimento e diversão dos colaboradores. Entre os projetos apresentados se destacam:

- *Vending machine* da Netflix, que permitiria aos usuários se inscreverem no serviço e pagar a mensalidade com dinheiro caso elas não tenham ou prefiram não informar dados dos seus cartões de crédito;
- *TeleFlix*, que integrou um telégrafo original de 1920 a um *Raspberry Pi Zero W*⁴³. O telégrafo envia dados em Código Morse, e o *Raspberry Pi* traduz isso em entradas de teclado USB para outra máquina, que tem uma interface simplificada para que funcione com apenas um botão.
- *Spookyflix* seria uma forma de deixar a interface do app da Netflix mais interativo na televisão. Para isso, os colaboradores fizeram uma animação nos olhos e na orientação do rosto dos personagens de séries originais que aparecem na tela inicial do app. Conforme o usuário move o controle remoto ou o cursor, os personagens também se movimentam. Meio sinistro, mas legal.
- “*Continue Binge Watching*”, uma interface que mostra as séries que você está vendo e dá informações importantes, como em qual episódio você parou, quantas horas de TV você ainda precisa aguentar para terminar todas as temporadas, entre outras possibilidades.

⁴³ Computador do tamanho de um cartão de crédito, utilizado para se conectar a monitor ou tv.

4.3 TRANSFORMING E OS RECURSOS DA NETFLIX

4.3.1 Descentralização e decomposição

Segundo a Netflix, o serviço de *streaming* está disponível em mais de 190 países. A empresa ainda não está disponível na Crimeia, Coreia do Norte e Síria devido às restrições impostas pelo governo dos EUA a empresas norte-americanas.

Com o amplo território da empresa, a empresa usa de vantagem competitiva o espaço que o serviço se insere e as redes sociais demonstram a amplitude da empresa de se aproximar do público do mundo todo. A empresa possui no Youtube 10 canais de divulgação oficiais (“Netflix”, “Netflix UK & Ireland”, “Netflix France”, “Netflix Deutschland”, “Österreich und Schweiz”, “Netflix België/Belgique”, “Nederland en Luxemburg”, “Netflix Nordics”, “Netflix Brasil”, “Netflix America Latina”, “Netflix Australia” e “Netflix Japan”). No Instagram a empresa possui 25 perfis para divulgação de conteúdo direcionados para países definidos internamente pela empresa e com isso já é possível notar como a descentralização tem sido importante para a empresa com o intuito de dar autonomia para que a empresa possa atuar focada em países definidos.

Com a fragmentação de competências para os países, a Netflix também atua no desenvolvimento de séries destinadas a países específicos como forma de criar identidade e se ambientar a cada cultura que a empresa está inserida. São desenvolvidas séries e filmes com mercados definidos pela empresa, mas que à medida que consigam popularidade acabam se tornando espalhadas por todas as transmissões da empresa pelos mais de 190 países em que ela opera.

A intenção dessa descentralização por parte da empresa é a busca por ampliar o alcance da marca Netflix com seu conteúdo original buscando criar identidade em cada local do território global e assim alavancar o número de assinantes. Apesar de apresentar como uma exceção no caso de descentralização comprometer a capacidade da organização de alcançar uma integração, a empresa ainda não apresenta problemas decorrentes dessa descentralização.

O ponto alto seja a inclusão de conteúdos produzidos para países específicos que acabam se tornando valiosos para mercados em outros países como é o caso da produção da série *3%*, com produção desenvolvida no Brasil. A série estreou em 25 de novembro de 2016 e com o lançamento global, a empresa constatou um grande apreço por público na Oceania, Ásia e Europa pela série brasileira.

Segundo Erik Barmack, vice-presidente de Produções Originais Internacionais da Netflix:

“A série foi amplamente vista fora do Brasil em diversos países, o que nos mostra que há sempre um público para uma grande narrativa, seja com conteúdo produzido nos Estados Unidos, Brasil, Singapura, Austrália, Índia ou no Oriente Médio”.

A adoção da empresa é investir nesse tipo de produção onde se baseia nos aspectos culturais e históricos de uma região na busca de criar uma identidade com o “selo” Netflix, mas que de certa forma isso acabe atraindo um público de outro local como foi o caso citado anteriormente da série 3%.

4.3.2 Coespecialização

Atribuindo a empresa como recursos de vantagem competitiva, a Netflix detém como ativo coespecializado sua forma de se relacionar com o cliente, pois o modelo adotado pela empresa é algo que se torna complexo para a adoção dos concorrentes. Souza (2016) apresenta a forma da Netflix se relacionar de forma que fica evidente a agregação de valor que a empresa adquire nessa forma de interação com cliente, buscando nisso intensificar um ativo que consolida a empresa com sua popularidade. A empresa Netflix se transforma em uma pessoa com reações, sentimentos e ações utilizando essa forma de se posicionar estrategicamente com seu cliente na forma de conversar e se expressar, apresentando ideias, gostos e personalidade (SOUZA, 2016).

A construção do “eu” no ciberespaço por meio das redes sociais é essencial para criar uma sociabilidade. Perfis nas redes sociais são construções do “eu” digital que interage com outros atores para a construção de uma identidade própria. E essas conexões entre os atores sociais são indispensáveis para a existência de uma rede social (MORAIS; COSTA, 2017).

A Netflix conduz seu posicionamento nas plataformas digitais na contramão do que a maioria das empresas fazem, porém no sentido certo. Vê-se a personalização e criação do “eu” da marca muito presente em suas redes sociais, além do fator interacional que ela faz questão de aprimorar e cultivar com seus seguidores e fãs e outros usuários presentes nas plataformas (MORAIS; COSTA, 2017).

Esse modelo de utilização do espaço digital para fidelizar o cliente torna um ativo primordial para a empresa que a torna única no meio do *streaming* com a possibilidade de

estar mais próxima do cliente, fazendo com a comunicação seja facilitada pelas duas partes e nisso se desenvolva uma “intimidade” que faz o cliente se tornar mais do “eu” da Netflix.

4.3.3 Governança e gerenciamento do conhecimento

Com a utilização das redes sociais, a empresa busca fidelizar seus clientes com seu relacionamento prático e eficiente com a criação do “eu” da Netflix. E essa abordagem a torna com uma identidade própria na internet. Utilizando esse espaço de interação com o público, a empresa também usufrui de um meio em que pode divulgar suas atrações e lançamentos sem necessitar utilizar-se de TV aberta para se consolidar no mercado que está inserida. Além disso, esse espaço vai sendo utilizado pela empresa para fazer um “mix” de seus ativos essenciais.

Quer seja com sua forma de se relacionar com os clientes, ou anunciando seu conteúdo de forma irreverente a empresa une essas forças pessoais para agregar uma importante capacidade dinâmica que se traduz em vantagem competitiva.

Uma primeira situação destacada por Monteiro e Sales (2017) é a forma de a Netflix utilizar de seus recursos na promoção da série *House of Cards*. A primeira estratégia foi utilizada a *owned media* (mídia própria), a Netflix aplicou em suas redes sociais no *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*, dois vídeos da “campanha eleitoral” de Frank Underwood.

A segunda ação foi utilizada a estratégia *paid media* (mídia paga), a companhia pagou espaços de destaques em algumas revistas e jornais do Brasil como: Carta Capital, Veja, O Povo e Zero Hora. E essas empresas divulgaram em suas redes sociais tais como Facebook e Twitter. Nos títulos apresentados pelos veículos de comunicação das empresas, foram utilizados alguns métodos dentro a teoria da persuasão. Essas técnicas são a relatividade da audiência, é quando o indivíduo começa a ter interesse de procurar informações sobre certo assunto daquilo que ele não tem conhecimento (MONTEIRO; SALES, 2017).

Outra oportunidade da empresa em explorar suas mídias sociais foi com o lançamento da série *Stranger Things*. Na ação proposta pela empresa foi utilizada a Xuxa, por ser a época de sucesso da apresentadora e por ter um meme⁴⁴ muito famoso dela na internet. O primeiro vídeo veiculado nas redes sociais aqui no Brasil foi o da boneca Xuxa, com o título: o maior mistério dos anos 80. Naquela época todos falavam que a boneca da Xuxa era possuída pelo

⁴⁴ Termo grego que significa imitação. Conhecido na internet para simbolizar uma informação que viraliza na web.

um demônio. No enredo da produção de *Stranger Things* a um demônio chamado Demogorgon, que é o vilão da história. O vídeo publicitário faz a junção anexo da história ficcional e o real (MONTEIRO; SALES, 2017).

Em outra oportunidade feita pela empresa foi utilizada a figura do apresentador da SBT, Sílvio Santos. Em um de seus programas exibido aos domingos, o apresentador falou que não assistia televisão quando estava em casa, mas assistia ao Netflix. Ele deu o preço do serviço, e também falou de um dos programas do qual gostava – a minissérie “A Bíblia”. Foi tão espontâneo que uma ação de *merchandising* paga não teria o mesmo efeito. Ele genuinamente estava recomendando o conteúdo, como um amigo faz com o outro.

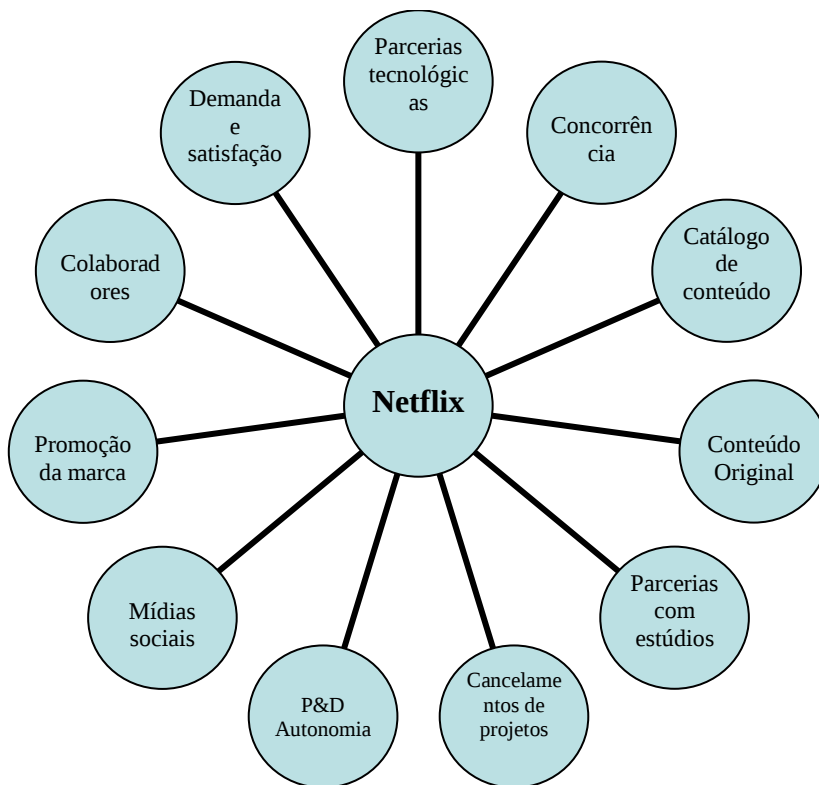
A repercussão aconteceu, e foi rapidamente respondida pelo *Twitter* da Netflix, que disse estar avaliando o pedido feito por Sílvio para que ele ganhasse o mês de graça.

Mas a empresa foi além. Provavelmente avisado da importância da figura do Sílvio Santos no Brasil, o próprio CEO da Netflix, Reed Hastings, resolveu fazer um vídeo direcionado ao Sílvio, oferecendo não apenas o mês grátis, mas uma assinatura vitalícia. A resposta foi certa, adequada e também pessoal. Quase como do dono da padaria para o seu cliente: entendeu a necessidade e dialogou (EXAME, 2015). Dessa forma, a Netflix conseguiu se utilizar de uma situação inesperada e a partir disso desenvolveu um processo de marketing causado por uma reação de seu “usuário famoso” para usufruir de um alcance maior e com o suporte das redes sociais isso facilitou a promoção da marca.

4.4 VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA

A partir da apresentação dos dados interpretados nos tópicos anteriores foi desenvolvido um fluxograma com os pontos considerados pela pesquisa como as capacidades dinâmicas fundamentais inseridas na Netflix no contexto de Teece (2007).

Figura 11 – Capacidades dinâmicas da Netflix com base em Teece (2007)



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

O que se vê mediante a apresentação dessas variáveis é a dependência que a empresa possui a partir do seu modelo de negócio que se utiliza de uma identidade ao inserir um produto original, aliado com o uso de produtos de outras empresas para fortalecer seu catálogo de produtos. Usando esses recursos a uma gestão das mídias sociais forte sendo esse o principal meio de promoção da marca para seus consumidores. As capacidades dinâmicas apresentadas traduzem os aspectos que a empresa depende. Onde se utiliza de vários segmentos para manter sua vantagem competitiva no mercado de streaming, de parcerias até a preocupação com seus colaboradores.

Os recursos identificados da empresa seguem os conceitos de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), onde os autores destacam a dependência que há entre todos os recursos das organizações, tanto na criação de novos recursos (ativos) como na manutenção dos existentes para a consolidação da empresa. E o ciclo que envolve a interdependência entre os recursos da Netflix concretiza a identificação das capacidades dinâmicas inseridas no contexto do desenvolvimento de mercado da Netflix.

5 CONCLUSÕES

A partir da análise de discurso utilizada foi possível responder o problema da pesquisa. De acordo com o que foi apresentado neste trabalho, as capacidades dinâmicas, possuem uma função determinante na expansão da Netflix no mercado de *streaming*. E essa é a mostra onde se verifica as relações das habilidades das capacidades dinâmicas com o crescimento e desenvolvimento do serviço de *streaming* da Netflix no mercado digital.

Primeiramente foi apresentado o desenvolvimento das capacidades dinâmicas a partir dos pensamentos de Penrose (1959) com a visão baseada em recursos, seguindo por Barney (1991) e chegando a Teece, Pisano e Shuen (1997) com a nomenclatura de capacidades dinâmicas para os recursos de vantagem competitiva. Em seguida foram apresentadas as principais características e abordagens feitas pelos autores a respeito das capacidades dinâmicas e como elas se enquadram na vantagem competitiva e como são importantes para o desenvolvimento das organizações.

Esta pesquisa cujo objetivo foi analisar as ferramentas das capacidades dinâmicas e identifica-las dentro do processo de desenvolvimento da Netflix conseguiu identificar suas habilidades a partir da apresentação das características das capacidades dinâmicas *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* e os meios que a Netflix se utilizou dessas ferramentas para alcançar sua força no mercado e manter-se perante os concorrentes.

Os objetivos específicos foram atingidos a partir da apresentação das estratégias utilizadas pela empresa desde desenvolvimento de conteúdo original a relacionamento com o cliente. E com a análise das estratégias da empresa com os conceitos das capacidades dinâmicas de Teece (2007) foram concluídos os objetivos da pesquisa.

Muitos aspectos apresentados necessitam de aprofundamentos minuciosos futuros para identificar outros meios que venha ser desenvolvidos pela empresa, mas que em 10 anos da entrada da Netflix no serviço de *streaming* já aponta sua força e consolidação no mercado.

Apesar das poucas pesquisas abordando análises dentro de empresas em busca de ferramentas de vantagem competitiva, a pesquisa identificou os pontos apontados em seu objetivo e aponta que futuramente possam ser feitas novas investidas em se pesquisar novas formas de uso das empresas com os recursos competitivos. A partir da abordagem proposta utilizando o método de análise de discurso, a pesquisa se tornou mais compreensível de se analisar tomando pelo princípio do uso de interpretação dos fatos ocorridos para atender os objetivos da pesquisa. A pesquisa apresentou dificuldades, pois grande parte dos dados apresentados da empresa foram colhidos por sites terceiros (portais, sites de tecnologia)

devido à empresa disponibilizar poucos dados em seu site oficial então foi pesquisados informações de entrevistas, reportagens, pesquisas de consultoria.

Conclui-se que a Netflix, utilizando as ferramentas de capacidades dinâmicas, de modo indireto, se fortalece em seu mercado e segue os princípios adotados desde Penrose (1959) até os mais atuais conceitos de construção das ferramentas para adquirir vantagem competitiva em um mercado de alto investimento.

A partir dos resultados colhidos e a identificação das capacidades dinâmicas inseridas no contexto do fortalecimento de mercado da empresa, serve de preparação para pesquisas futuras que usem esse caminho para analisar e identificar princípios de vantagem competitiva dentro das organizações e reinventar os conceitos como já ocorreu na história da visão baseados em recursos de Penrose (1959) até os estudos mais recentes de Barney e Teece, além de aprimorar conceitos das capacidades dinâmicas dentro da Netflix, tendo em vista que a empresa segue se renovando e assim buscando a criação de novos recursos.

REFERÊNCIAS

- AD NEWS. **Omelete e Ibope pesquisa**. 2016. Dados disponíveis em: <http://adnews.com.br/internet/omelete-e-ibope-conecta-mapeiam-os-habitos-do-consumidor-de-cultura-pop.html>. Acesso em: 01 set. 2017.
- ADORO CINEMA. **Netflix permite downloads para o cartão de memória no Android**. 2017. Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/noticias/filmes/noticia-127327/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- ADORO CINEMA. **Confira as dez séries mais assistidas da Netflix**. 2017. Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/slideshows/series/slideshow-131619/>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- ALDRIDGE, M. Dayne. Technology management: Fundamental issues for engineering education?. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 6, n. 3-4, p. 303-312, 1990.
- AMARAL, Marcela Rodrigues do. **O valor do Netflix para consumidor brasileiro**. 2016. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo, 2006.
- ARSTECHNICA. **Netflix sees a bright future, sans Amazon competition**. 2005. Disponível em: <<https://arstechnica.com/uncategorized/2005/06/5011-2/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- Ashraf, S., Jahanyar, B., & Maghsud, A., (2013). Designing a model for dynamic capabilities evaluation in equipment manufacturing enterprises of Iran Power Industry. **RESEARCH JOURNAL OF APPLIED SCIENCES, ENGINEERING, AND TECHNOLOGY**
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BBC NEWS. **Netflix launches UK film and TV streaming service**. 2012. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/technology-16467432>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- BROWN, Gillian et al. **Análisis del discurso**. Visor, 1993.
- CAETANO, Miguel Afonso. Spotify e os piratas: Em busca de uma “jukebox celestial” para a diversidade cultural. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 109, p. 229-250, maio 2016.
- CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno de; SILVA E MEIRELLES, Dimária. **Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?** EnANPAD, 2012.

CAMBRIDGE DICTIONARY. **Cambridge University Press**. Cambridge, 2017. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/dynamic>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

CANAL TECH. **Base de usuários da Netflix no Brasil dobra em um ano; empresa planeja expansão**. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/entretenimento/base-de-usuarios-da-netflix-no-brasil-dobra-em-um-ano-empresa-planeja-expansao-89080/>>. Acesso em: 02 set. 2017.

CANAL TECH. **Facebook investirá 1 bilhão em produções originais**. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/redes-sociais/facebook-investira-cerca-de-us-1-bilhao-em-producoes-originais-de-videos-100196/>>. Acesso em 17 set. 2017.

CARDOSO, André Luís Janzkovski; KATO, Heitor Takashi. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 201-237, maio/jun. 2015.

CARDOSO, Bárbara França. A utilização do streaming como ferramenta de combate à pirataria de músicas digitais. 2016.

CARVALHO, L. F; GRZEBIELUCKAS, C. **Vantagem Competitiva na Visão Baseada em Recursos**. In: XVIII Semana do Contador, 2006, Maringá. Maringá, 2006.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, p. 143-152, 1994.

CONSTRUSITE BRASIL. **5 cases de empresas que conquistaram consumidores nas redes sociais**. 2017. Disponível em: <<https://www.construsitebrasil.com/blog/ver-post/150/5-cases-de-empresas-que-conquistaram-consumidores-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSMO NERD. **Série brasileira 3%**. Disponível em: <<http://cosmonerd.com.br/series/noticias-series/serie-brasileira-da-netflix-3-e-sucesso-la-fora/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

COTA, Ana Luiza Alves; QUINTÃO, Jade Reis Clemente; SILVA, Josiane P. Costa. **A comunicação nos serviços de streaming: Análise do case Netflix**. 2016. 48 f. Tese (Bacharelado em comunicação social) – Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 2016.

CRUZ, Leonardo Ribeiro da. Os novos modelos de negócio da música digital e a economia da atenção. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 109, p. 203-228, maio 2016.

DEADLINE. **It's Official: Netflix Picks Up David Fincher- Kevin Spacey Series 'House Of Cards'**. 2011. Disponível em: <<http://deadline.com/2011/03/its-official-netflix-picks-up-david-fincher-kevin-spacey-series-house-of-cards-115257/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

DIGITAL TRENDS. **How much does netflix cost these days? Here's the lowdown**. 2017. Disponível em: <<https://www.digitaltrends.com/movies/netflix-cost-pricing-plan-breakdown/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

DIJK, Teun A. van. A. La noticia como discurso: comprensión, estructura y producción de la información. Barcelona, Buenos Aires: Paidós, 1990.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

EPOCA NEGÓCIOS. **Mercado de TI deve crescer 3% em 2016 no Brasil, aponta estudo da Abes e do IDC**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2016/06/epoca-negocios-mercado-de-ti-deve-crescer-3-em-2016-no-brasil-aponta-estudo-da-abes-e-do-idc.html>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Ações da Netflix chegam a disparar 20% com crescimento no número de usuários**. 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2016/10/acoes-da-netflix-chegam-disparar-20-com-crescimento-no-numero-de-usuarios.html>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

ESTADÃO. **Netflix fecha acordo para fazer séries da Marvel**. Disponível em: <<http://cultura.estadao.com.br/noticias/televisao,netflix-fecha-acordo-para-fazer-series-da-marvel,1094232>>. Acesso: em 17 set. 2017.

EXAME. **Ação da Netflix mostra House of Cards em capas de revistas**. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/acao-da-netflix-mostra-house-of-cards-em-capas-de-revistas/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

EXAME. **Branding e Sílvio Santos**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blog/branding-consumo-negocios/a-aula-que-silvio-santos-deu-a-netflix/#>>. Acesso em: 17 set. 2017.

FERNANDES, Rodrigo Gonçalves. **Impactos sociais do consumo de produtos em formato digital via streaming**. 2016. 10 f. Artigo (Tese de Doutorado) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. 2016.

FINKELSTEIN, Sydney; D'AVENI, Richard A. CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1079-1108, 1994.

FRANZONI, Gabriel Borela; DELAVALD, Matheus, LAMAS, Aline Elias. O Netflix e a Motivação de Consumo dos Usuários Brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

FURINI, Liana Gross; TIETZMANN, Roberto. A influência da interface na popularização do serviço de streaming de vídeo pirata Popcorn Time. **Comunicação & Informação**, v. 18, n. 1, p. 97-109, 2015.

G1. **Revista "Time" eleger Youtube a melhor invenção do ano**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,AA1340903-6174-363,00.html>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

G1. **TV por assinatura começa 2017 com queda de assinantes**. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/tv-por-assinatura-comeca-2017-com-queda-de-assinantes.ghml>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, AB da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. **São Paulo: Saraiva**, v. 2, 2006.

GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G. A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n.3, p. 597-606, 2001.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization**. Blackwell Publishing: Malden MA, 2007.

HOU, Jia-Jeng. Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 36, n. 9, p. 1251-1268, 2008.

IDGNOW. **Com Netflix e Spotify em alta, usuários de streaming dobram no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/internet/2016/12/20/com-netflix-e-spotify-em-alta-usuarios-de-streaming-dobram-no-brasil/>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

IDGNOW. **Netflix vence Oscar de Melhor Documentário Curta-Metragem**. 2017. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/internet/2017/02/27/netflix-vence-oscar-de-melhor-documentario-curta-metragem/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

IDGNOW. **Netflix supera Apple e é líder em streaming de vídeos**. 2012. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/mobilidade/2012/06/04/netflix-supera-apple-e-e-lider-em-streaming-de-videos/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

IMDB. **House of Cards**. Disponível em: <http://www.imdb.com/title/tt1856010/?ref_=nv_sr_1> . Acesso em: 05 ago. 2017.

INFOMONEY. **Seguindo passos de Netflix e Amazon, Hulu busca primeiro sucesso original**. 2015. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/bloomberg/tecnologia/noticia/4009165/seguindo-passos-netflix-amazon-hulu-busca-primeiro-sucesso-original>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

INFOMONEY. **Filmes chegarão à Netflix em até dias**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/6369214/filmes-chegarao-netflix-ate-dias-apos-estreia-cinema-empresa-cogita>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

INOVA.JOR. **Quais são os planos da Netflix para o Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.inova.jor.br/2017/02/07/planos-netflix-brasil/>>. Acesso em: 01 set. 2017.

JANTUNEN, Ari et al. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 223-243, 2005.

JIAO, Yawen. Stakeholder welfare and firm value. **Journal of Banking & Finance**, v. 34, n. 10, p. 2549-2561, 2010.

JOVEM NERD. **Netflix coloca João Kléber para testar a fidelidade de casais que assistem séries juntos**. 2017. Disponível em: <<https://jovemnerd.com.br/nerdnews/netflix-coloca-joao-kleber-para-testar-fidelidade-de-casais-que-assistem-series-juntos/>>. Acesso em 10 jun. 2017.

JOVEM NERD, **Stranger Things | Xuxa ajuda a encontrar o baixinho que sumiu em vídeo da Netflix**. 2016. Disponível em: <<https://jovemnerd.com.br/nerdnews/stranger-things-xuxa-ajuda-encontrar-o-baixinho-que-sumiu-em-video-da-netflix/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

KEATING, Gina. **Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs**. Penguin, 2012. 316 p.

LICHTENTHALER, Ulrich; MUETHEL, Miriam. The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence From German Manufacturing Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n.6, p. 1235–1253, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Luma Teixeira. **Streaming: a nova modalidade de distribuição das obras audiovisuais e a Lei 9.610/98**. 2017. 55 f. Monografia (Bacharelado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

METACRITIC. **House of Cards (2013): Season 1**. Disponível em: <<http://www.metacritic.com/tv/house-of-cards-2013>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

MONTEIRO, I. S.; SALES, L. O. Netflix e seus efeitos midiáticos na era da convergência. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 19., 2017, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: INTERCOM, 2017.

MORAIS, J. J. X.; COSTA, D.V.S. "O “eu” da Netflix: A persona da marca nas Redes Sociais1." In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 19., 2017, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: INTERCOM, 2017.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

NETFLIX. **Netflix chega ao Brasil**. 2011. Disponível em: <<https://media.netflix.com/es/press-releases/netflix-chega-ao-brasil-migration-2>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

NETFLIX. **Netflix to launch in japan this fall**. 2015. Disponível em: <<https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-to-launch-in-japan-this-fall>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

NETFLIX. **Netflix e Marvel, uma empresa Disney, unem forças para produzir quatro séries e uma minissérie com os personagens da Marvel**. 2013. Disponível em: <https://media.netflix.com/pt_br/press-releases/netflix-e-marvel-uma-empresa-disney-unem-forcas-para-produzir-quatro-series-e-uma-miniserie-com-os-personagens-da-marvel-migration-1>. Acesso em: 06 ago. 2017.

NETFLIX. **Netflix and TWC**. 2013. Disponível em: <<https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-and-the-weinstein-company-announce-multi-year-premium-pay-tv-window-agreement-in-the-united-states-migration-1>>. Acesso em: 01 set. 2017.

NETFLIX. 2017. Disponível em: <https://help.netflix.com/pt/node/60541>. Acesso em: 01 set. 2017.

NIELSEN. **What netflix and hulu users are watching... And how**. 2011. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2011/what-netflix-and-hulu-users-are-watching-and-how.html>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Why Do Firms Differ?. **Knowledge creation and management: New challenges for managers**, v. 129, 2007.

NY TIMES. **Netflix to Deliver Movies to the PC**. 2007. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2007/01/16/technology/16netflix.html>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

O GLOBO. **Número de assinantes da Netflix passa de 100 milhões e lucro sobe 60%**. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/numero-de-assinantes-da-netflix-passa-de-100-milhoes-lucro-sobe-60-21602347>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

O GLOBO. **Netflix surpreende mercado e ganha 19 milhões de assinantes em 2016**. 2016. Disponível: <<https://oglobo.globo.com/economia/negocios/netflix-surpreende-mercado-ganha-19-milhoes-de-assinantes-em-2016-20795666>>. Acesso em: 10 out. 2017.

OBSERVATÓRIO DO CINEMA. **Efeito Netflix**. Disponível em: <<https://observatoriodocinema.bol.uol.com.br/series-e-tv/2017/09/efeito-netflix-mais-de-20-milhoes-de-usuarios-cancelaram-tv-a-cabo-nos-eua-em-2017>>. Acesso em: 17 set. 2017.

OLHAR DIGITAL. **Netflix se une ao baidu**. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/noticia/netflix-se-une-ao-baidu-para-conseguir-entrar-na-china/67805>> Acesso em: 17 set. 2017.

OLHAR DIGITAL. **Serviço de streaming da Dinsey**. 2017. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/servico-de-streaming-da-disney-tera-filmes-da-marvel-e-star-wars/70942> Acesso em: 15 ago. 2017.

OLHAR DIGITAL. **Netflix cancela séries**. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/netflix-explica-por-que-cancela-series-e-por-que-isso-deve-se-tornar-mais-comum/68759>>. Acesso em: 01 set. 2017.

OLHAR DIGITAL. **Netflix pretende investir mais de 22 bilhões**. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/pro/noticia/netflix-pretende-investir-mais-de-r-22-bilhoes-em-conteudo-original-em-2018/70464>>. Acesso em: 17 set. 2017.

OMELETE, **Orange Is The New Black | Valesca Popozuda e Inês Brasil recebem visita inesperada em vídeo hilário**. 2017. Disponível em: <https://omelete.uol.com.br/series-tv/noticia/orange-is-the-new-black-valesca-popozuda-e-ines-brasil-recebem-visita-inesperada-em-video-hilario/>>. Acesso em 10 jun. 2017.

OMELETE, **Orange is the New Black | Hacker rouba episódios da quinta temporada e cobra "resgate"**. 2017. Disponível em: <https://omelete.uol.com.br/series-tv/noticia/orange-is-the-new-black-hacker-rouba-episodios-da-quinta-temporada-e-cobra-resgate/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

OMELETE. **Além da Netflix: confira as vantagens e desvantagens dos principais serviços de streaming**. 2017. Disponível em: <https://omelete.uol.com.br/series-tv/artigo/alem-da-netflix-confira-as-vantagens-e-desvantagens-dos-principais-servicos-de-streaming/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

OVERBY, Eric; BHARADWAJ, Anandhi; SAMBAMURTHY, Venkatesh. Enterprise agility and the enabling role of information technology. **European Journal of Information Systems**, v. 15, n. 2, p. 120-131, 2006.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. **New Oxford American Dictionary**. Oxford: [s.n.], 2010.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 1959.

PICOLI, Florindo Rhaoni; SOUZA, Carla Patricia da Silva; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: Um Estudo Bibliométrico**. EnANPAD, 2013.

PR NEWSWIRE. **Netflix Launches In Sweden, Denmark, Norway And Finland**. 2012. Disponível em: <http://www.prnewswire.com/news-releases/netflix-launches-in-sweden-denmark-norway-and-finland-174749581.html>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

RIBEIRO, Carlos Miguel Caetano. **Do analógico para o digital: os novos modelos de partilha e venda de música online-plataformas de streaming**. 2016. 116 f. Dissertação. (Tese de Doutorado) - Instituto Politécnico De Portalegre, Portalegre, 2016.

ROTTEN TOMATOES. **House of Cards: Season 1**. Disponível em:
<https://www.rottentomatoes.com/tv/house_of_cards/s01/> . Acesso em: 05 ago. 2017.

SHUEN, Amy; FEILER, Paul F.; TEECE, David J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, p. 5-13, 2014.

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo da et al. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: **Congresso Nacional de Educação**. 2009. p. 4554-4566.

SITE HOSTING. **Home page**. 2017. Disponível em:
<<http://www.sitehosting.com.br/streaming/>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

STURMER, Adriana; SILVA, Giana Petry Dutra da. Do DVD ao online streaming: a origem e o momento atual do Netflix. In: Encontro Nacional de História da Mídia, 10., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.
SOUZA, Laís Ribeiro de. "**Netflix no Facebook: As estratégias de comunicação digital em busca do engajamento.**" 2016. 65f. TCC (Bacharelado em Publicidade e Propaganda) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2016.

TECHTUDO. **Saiba mais sobre streaming, a tecnologia que se popularizou na web 2.0**. São Paulo, 2013. Disponível em:
<<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2013/05/conheca-o-streaming-tecnologia-que-se-popularizou-na-web.html>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

TECMUNDO. **Fique de olho: Netflix aumenta preços de assinaturas nos EUA**. 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/internet/122734-fique-olho-netflix-aumenta-preco-assinatura-eua.htm>>. Acesso em: 07 out. 2017.

TECMUNDO. **Agora Vai**. Disponível em: <<https://m.tecmundo.com.br/dispositivos-moveis/120511-convite-oficial-revela-lg-v30-anunciado-ainda-mes.htm>>. Acesso em: 07 out. 2017.

TECMUNDO. **Disney diz adeus a Netflix**. 2017. Disponível em:
<<https://www.tecmundo.com.br/internet/120553-disney-dizer-adeus-netflix-lancar-plataforma-propria-streaming.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

TECMUNDO. **Pagar Netflix com dinheiro**. Disponível em:
<<https://www.tecmundo.com.br/software/121476-pagar-netflix-dinheiro-confira-hacks-funcionarios-empresa.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

TECMUNDO. **A história da Netflix, a rainha do streaming**. 2017. Disponível em:
<<https://www.tecmundo.com.br/netflix/118311-historia-netflix-pioneira-streaming-video.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

TECMUNDO. **CES 2016: conferência da Netflix**. 2016. Disponível em:
<<https://www.tecmundo.com.br/netflix/92377-ces-2016-conferencia-netflix-vivo.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

TECMUNDO, **Netflix e LG firmam parceria para expansão global do serviço de streaming**. 2016. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/ces-2016/92578-netflix-lg-firmam-parceria-expansao-global-servico-streaming.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

TECMUNDO, **Preço da Netflix sobe no Brasil; veja quanto é a sua nova mensalidade**. 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/netflix/117833-preco-netflix-sobe-brasil-veja-nova-mensalidade.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

TECMUNDO. **Streaming já representa 70% do consumo de internet nos EUA**. 2015. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/streaming/91455-streaming-representa-70-consumo-internet-eua.htm>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

TECMUNDO. **A história da Amazon, a pioneira do eCommerce e dos eBooks**. 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/ciencia/120161-historia-amazon-pioneira-ecommerce-ebooks-video.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of the firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN. A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, ago. 1997.

TELECO – INTELIGÊNCIA EM COMUNICAÇÕES. **Internet - Banda Larga no Mundo**. 2016. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/pais/blarga_mundo.asp>. Acesso em: 11 mar. 2017.

THE ECONOMIST. **Can Netflix's Reed Hastings succeed in the battle to deliver movies online?** 2005. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/4149765>> . Acesso em: 06 ago. 2017.

THE STAR. **Netflix stumbles as it launches in Canada**. 2010. Disponível em: <https://www.thestar.com/entertainment/2010/09/22/netflix_stumbles_as_it_launches_in_canada.html>. Acesso em: 06 ago. 2017.

THE WASHINGTON POST. **Netflix is finally letting you download videos for offline viewing**. 2016. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/11/30/netflix-is-finally-letting-you-download-videos-for-offline-viewing/?utm_term=.d26bbb202b6e>. Acesso em: 06 ago. 2017.

TWITTER. **“Tá difícil competir”**. 2017. Disponível em: <<https://twitter.com/houseofcards/status/864992970994368512>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n.2, p. 171-180, 1984.

WU, L-Y. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 549-555, 2007.

VEJA, **Netflix: lucro sobe, mas número de assinantes fica abaixo da meta**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/economia/netflix-lucro-sobe-mas-numero-de-assinantes-fica-abaixo-da-meta/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

VEJA. **Crackle investe na produção de séries originais**. 2012. Disponível em: <veja.abril.com.br/blog/temporadas/crackle-investe-na-producao-de-series-originais/>. Acesso em: 06 ago. 2017.

VEJA. **Crise reduz assinantes de TV a cabo; veja opções de streaming**. 2017. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/economia/crise-reduz-assinantes-de-tv-a-cabo-veja-opcoes-de-streaming/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

VICTORIA ADVOCATE JOURNAL. **Netflix reaches milestone with delivery of 1 billionth DVD**. 2007. Disponível em: <https://news.google.com/newspapers?id=Qqc_AAAAIBAJS&sjid=p1YMAAAAIBAJS&pg=2709,435491&dq=netflix+1+billionth+dvd&hl=en>. Acesso em: 06 ago. 2017.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. **Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda**. Journal of Management Studies, v. 43, n. 4, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. SEAD/UFSC, 2006.

ZOLLO, Mauricio; WINTER, Sidney. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, p.339–351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study, **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 97–125, 2003.