

CAPACITAÇÕES DINÂMICAS NA TRAJETÓRIA DA NETFLIX À LIDERANÇA DO STREAMING AUDIOVISUAL

Marcus Vinicius Menezes da Nova Filho¹

RESUMO

Ao longo dos anos, a Netflix promoveu diversas modificações em sua estrutura e modelo de negócios, tornando-se uma gigante no mercado de entretenimento audiovisual. Através de inovações tecnológicas, transformações organizacionais e rápida adaptação estratégica, a empresa mostrou-se capaz de enfrentar a concorrência de firmas já estabelecidas, consolidando-se como líder em um novo ecossistema de negócios. Este artigo busca, pela abordagem de capacidades dinâmicas, identificar e entender quais capacidades foram determinantes para o sucesso da Netflix, através da construção de um ecossistema de negócios em torno do modelo da empresa, considerando o conceito de ciclo de vida dos ecossistemas.

Palavras-chaves: Netflix. Streaming. Capacitações Dinâmicas.

Área Temática: 1.Economia.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

¹ UFRJ: marcus.filho@ppge.ie.ufrj.br

1. Introdução

Fundada em 1997, a Netflix passou por diversas transformações ao longo de sua trajetória para tornar-se a gigante no mercado de entretenimento audiovisual que é hoje. A empresa remodelou não apenas o mercado de entretenimento audiovisual, mas a própria forma de consumo desse tipo de conteúdo. Foi necessário inovar e reinventar o seu modelo de negócios, enfrentando a concorrência de empresas já estabelecidas, para consolidar-se como líder em um novo ecossistema de negócios. Em 2021, a Netflix alcançou mais de 221 milhões de assinantes no mundo (CHAN, 2022), posicionada como líder de mercado em mais de 50 países (GRUENWEDEL, 2021). Assim, a abordagem de capacitações dinâmicas pode fornecer um entendimento desse processo de reinvenção da empresa.

Através dos anos, a Netflix demonstrou grande capacidade de adaptação e antecipação às demandas do mercado para inovar e crescer em um ambiente competitivo, promovendo a transição do seu modelo de negócios de aluguel de DVDs on-line para o *streaming* de vídeos. A análise dessa trajetória pode ser feita usando o conceito de ciclo de vida dos ecossistemas (MOORE, 1993), dividindo a sua história em quatro etapas: nascimento, expansão, liderança e auto renovação. Estabelecida essa distinção, o arcabouço de capacitações dinâmicas permite entender como a Netflix, dada sua estratégia e seus processos organizacionais, usou os recursos à sua disposição, ou segundo Teece (2014), orquestrou-os de modo a construir vantagens competitivas que sustentam a sua posição de liderança no mercado. O entendimento da atuação da Netflix na busca, captura e transformação das oportunidades tecnológicas e organizacionais disponíveis, bem como em sua contínua renovação, para gerar vantagens competitivas, se torna fundamental para o entendimento de seu comportamento ao longo dos anos.

Dessa forma, espera-se que, a partir da identificação de quais capacitações dinâmicas foram construídas pela Netflix ao longo de sua trajetória, possibilitando a existência de vantagens competitivas que lhe conferem uma posição sustentável e de destaque no mercado, o artigo possa fornecer maior esclarecimento acerca da estratégia competitiva da empresa ao longo dos anos, dentro do contexto de competição dinâmica em plataformas digitais.

2. Capacitações Dinâmicas, Plataformas e Ecossistemas Digitais

A Abordagem de Capacitações Dinâmicas

Teece (2014) estabelece que capacitações são um conjunto de atividades atuais ou potenciais que utilizam os recursos produtivos da firma para criar ou entregar produtos e serviços, divididas em dois grupos: ordinárias e dinâmicas. Ambas podem ser produzidas para gerar resultados desejados, mas não podem ser explicitadas por funções de produção, pois representam aquilo que a firma pode vir a fazer e não aquilo que ela está produzindo atualmente. As capacitações da firma surgem do processo de aprendizado, dos recursos organizacionais e do seu histórico de organização.

Assim, Teece (2014) define capacitações ordinárias como aquelas que envolvem funções relacionadas à performance administrativa, operacional e de governança da firma. São capacitações necessárias para concluir tarefas bem delimitadas, garantindo algum grau de suficiência na performance. Normalmente, envolvem uma combinação de trabalhadores habilidosos, fábricas e equipamentos, processos, rotinas e coordenação administrativa, envolvendo o necessário para que a firma se mantenha em operação. Porém, não são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis, principalmente por serem imitáveis, pois podem ser facilmente ensinadas e absorvidas (TEECE, 2017).

Por outro lado, capacitações dinâmicas envolvem atividades de alto nível, que permitem que a empresa direcione suas atividades ordinárias visando maior retorno no futuro. Para isso, é preciso que a firma orquestre recursos para se posicionar e moldar ambientes de negócios marcados por rápida

mudança. Segundo Teece (2014), capacitações dinâmicas permitem que a empresa gere retornos acima do esperado, lucros extraordinários, desenvolvendo bens e serviços diferenciados para atender tanto os novos mercados, como aqueles já existentes. Não é apenas a produção do melhor tipo de bem ou serviço, mas algo único e excepcional que proporciona a geração de retornos para acionistas e outros *stakeholders*.

Porém, ainda é necessário que essas capacitações estejam alinhadas com uma estratégia ancorada em recursos de difícil reprodução. Juntos, esses elementos formam a base de duradouras vantagens competitivas, determinando a velocidade e o grau com que os recursos da firma podem ser alinhados e realinhados de forma consistente com a estratégia adotada. Em suma, a abordagem de capacitações dinâmicas busca explicar como as firmas encontram e mantêm suas vantagens competitivas ao longo de suas trajetórias (TEECE et al., 1997). Logo, entende-se que a própria habilidade de construir capacitações dinâmicas faz parte do conjunto de capacitações dinâmicas da própria firma.

É através das capacitações dinâmicas que a firma se torna capaz de integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos da forma necessária para inovar e responder às mudanças no mercado e no ambiente de negócios de maneira geral, mantendo ou se movendo em direção à uma posição de liderança (TEECE, 2014). Essas capacitações permitem que a liderança da empresa seja capaz de desenvolver conjecturas sobre a evolução das preferências do consumidor e de eventuais problemas, agindo sobre esses temas pelo realinhamento de seus ativos e atividades, de forma a permitir que haja inovação contínua, sendo o comportamento empreendedor uma característica fundamental. Em termos de competitividade, também permitem que a empresa desafie aqueles competidores que visam seus recursos, que ignoram demandas dos consumidores, que protegem e anseiam pela manutenção do status quo e que não possuem a visão para empoderar agentes da mudança, inovadores, priorizando a eficiência em vez da inovação (TEECE, 2014).

Capacitações dinâmicas possibilitam que a firma crie, aplique e proteja os ativos intangíveis que suportam a sua performance acima da média. Para isso, é necessário que os fatores que suportam essas capacitações (como as habilidades diferenciadas, processos, estruturas organizacionais, regras etc.) tenham algum grau de dificuldade em seu desenvolvimento e aplicação, o que torna difícil sua imitação (TEECE, 2007). Elas fortalecem o processo de criação de capacitações dinâmicas, apoiado em torno de três pilares: busca, captura e transformação. O primeiro está associado com a identificação, desenvolvimento e avaliação de oportunidades tecnológicas em relação às demandas do consumidor. O segundo, por sua vez, tem a ver com mobilizar recursos para atuar sobre essas necessidades, capturando valor nesse processo. Por fim, a transformação está associada ao processo de renovação contínua que a empresa precisa manter, de modo a estar aberta para novas oportunidades (TEECE, 2014). O foco da empresa em contínua busca, captura e transformação é essencial para a manutenção do seu posicionamento, enquanto competidores, clientes e tecnologias mudam com o tempo.

Para Teece et al. (1997), as vantagens competitivas residem nos processos gerenciais ou organizacionais, diretamente associadas às decisões tomadas pela gerência da firma. O autor chama esses processos gerenciais e organizacionais de rotinas, de modo que são considerados processos de: coordenação, envolvendo a combinação de vários recursos de forma empreendedora para, por exemplo, desenvolver novos produtos; aprendizado, caracterizados pela repetição e pelo fato de que são resultantes da prática e experimentação, permitindo que tarefas sejam realizadas de forma mais eficiente; e a reconfiguração, que envolve a recombinação e a modificação dos recursos existentes. Esses elementos permitem que a firma alcance a transformação produtiva, que é o tipo de transformação que leva ao crescimento da empresa (TEECE, 2014).

Originada no trabalho de Penrose (2009), a abordagem de recursos implica que as vantagens competitivas da firma fluem da forte dotação de investimentos no recurso correto. Mas mesmo aqueles com alto potencial precisam ser orquestrados da maneira correta, o que novamente coloca os

processos gerenciais como parte central da abordagem de capacitações dinâmicas (TEECE, 2014). Esses recursos são vistos como ativos potencialmente tangíveis e intangíveis, ligados à firma de modo semipermanente, mas de difícil comercialização, dado que seu valor depende do contexto em que está inserido. Assim, a abordagem de capacitações dinâmicas fala não somente do processo de inovação, mas da origem dos recursos e da forma como são aplicados, aproximando-se desses elementos através da estratégia, que determina a alocação, e da estrutura organizacional e dos processos, que facilitam a realocação desses recursos (TEECE, 2014).

Dito isso, o valor crítico das capacitações dinâmicas não está apenas na capacidade de identificação de insatisfação na demanda e mobilização de recursos para atendê-la, mas no seu potencial de auxiliar a firma a fazer esse processo repetidamente, criando vantagens competitivas constantemente. A força das capacitações dinâmicas determina a velocidade e o grau com o qual os recursos da firma podem ser alinhados de forma consistente com a sua estratégia e com mudanças no ambiente de negócios (TEECE, 2014). Para o autor, as capacitações dinâmicas dependem da trajetória e do contexto no qual a firma está inserida, de modo que é só através destes que se entende melhor o necessário processo de remodelação dos recursos. Porém, essa dependência não pode ser vista como um entrave, já que as firmas devem endereçar também mudanças internas em seu processo de transformação. Nesse sentido, rotinas e modelos de negócios não devem ser vistos como imutáveis (TEECE, 2014). Como veremos adiante, a Netflix passou por alterações nesses elementos, ainda que a um alto custo de sua reputação frente aos seus clientes, como no episódio do *Quickster* (KEATING, 2012). Por outro lado, Teece (2017) alerta que capacitações dinâmicas podem ser enfraquecidas por diagnósticos mal formulados sobre oportunidades competitivas e vulnerabilidades, além de negligência e processos de reestruturação pouco aprofundados, fora outros erros gerenciais.

Por fim, Teece (2014) entende que estratégia, capacitações dinâmicas e ambientes de negócios coexistem no mesmo processo de evolução. Uma estratégia consistente, coerente e que se acomoda à inovação é necessária para alcançar vantagens competitivas. Porém, a estratégia não é um produto oriundo das capacitações dinâmicas. Uma firma com capacitações dinâmicas fortes é capaz de implementar ações de forma rápida e efetiva para o modelo de negócios escolhido, alinhada ao ambiente de negócios (TEECE, 2017). Quando desenvolvida com sucesso, a estratégia da firma fornece a especificação de como a mesma deve aplicar seus ativos escassos para atender às necessidades do mercado e posicionar-se à frente de seus rivais. As fortes capacitações dinâmicas das firmas fornecem a flexibilidade para que ela faça os ajustes necessários ao longo do processo, repetindo o ciclo para manter seu posicionamento de liderança e retornos acima do esperado.

Plataformas e Ecossistemas

O aumento da digitalização nas economias ao redor do mundo e nas cadeias globais de valor, como avanços nos campos de *big data*, *internet of things*, armazenamento em nuvem e outros exemplos, fomentaram uma transformação no modo de produção, bem como a criação de uma série de novos produtos. Nessa mudança e busca por processos mais inovadores e eficientes, fica evidente o foco em produtos individuais para o uso de plataformas como proposta de valor (LOONAM e O'REGAN, 2022), em detrimento do pensamento em torno de cadeias de valores lineares.

Lundquist e Kang (2021) definem plataformas como serviços digitais que facilitam a interação entre dois ou mais conjuntos de usuários distintos e independentes, firmas ou indivíduos, que interagem por meio do serviço, usando a internet. Com o avanço tecnológico, produtores passaram a ter a possibilidade de digitalizar seus serviços e buscar novas oportunidades de criação de valor, abrindo portas para uma aproximação com consumidores, encurtando o caminho para a adoção de feedbacks no produto, fomentando a inovação e a consequente oferta de novos produtos através dela (LOONAM e O'REGAN, 2022).

Teece (2017) entende que plataformas fornecem padrões comuns, interfaces e ferramentas para desenvolver tecnologias, visando aumentar a produtividade e a lucratividade de uma empresa, um conjunto de empresas ou de seus usuários. Para Teece (2017), existem dois tipos de plataformas digitais: plataformas de transação, que facilitam trocas entre grupos de consumidores e/ou firmas; e plataformas de inovação, que fornecem a base tecnológica e o sistema de distribuição para que outras empresas possam aplicar suas próprias inovações, aumentando o valor do sistema como um todo. Por exemplo, com base no seu modelo de negócios, a Netflix se encaixaria no primeiro grupo da classificação proposta.

Conforme baseiam sua estrutura em torno do uso de múltiplos grupos de usuários, plataformas criam externalidades de rede, o que significa que se tornam tão relevantes quanto a sua própria base de usuários. Esse tipo de externalidade é importante quando o valor da plataforma depende que seus usuários consumam ou se conectem à plataforma (DE REUVER et al., 2017). No caso da Netflix, o feedback fornecido pelos usuários fomenta a melhoria contínua no algoritmo de recomendação da plataforma. Uma vez estabelecidas, as externalidades de rede se tornam benéficas para os próprios usuários, pois oferecem maior segurança quanto à continuidade do serviço ou fornecimento do produto relacionado àquela plataforma, bem como a melhoria dos mesmos e abre caminhos para novas oportunidades de mercado (DE REUVER et al., 2017).

Assim, negócios construídos em torno de uma plataforma não podem ser voltados para o interior da firma, ou apenas para seus próprios processos organizacionais e o desenvolvimento de capacitações para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Loonam e O'Regan (2022) entendem que firmas que operam em plataformas devem pensar no nível de um ecossistema, buscando formas de alcançar vantagens dentro desse ecossistema, orquestrando recursos e capacitações em torno das redes de produtores e consumidores criadas pela plataforma. Petit e Teece (2020) caracterizam ecossistemas como redes de negócios que trabalham em conjunto para criar e capturar valor. São organizações dinâmicas, com estratégias e fronteiras fluídas, e, portanto, de difícil definição. Em geral, ecossistemas digitais se apoiam na liderança tecnológica de uma ou mais empresas que fornecem uma plataforma, em torno da qual os membros do ecossistema alinham investimentos e estratégias. Tais membros são chamados de complementares e fornecem insumos e bens complementares à produção (PETIT e TEECE, 2020; THOMAS et al., 2021). As firmas e instituições presentes dentro do mesmo ecossistema trabalham em conjunto para criar e sustentar novos mercados e produtos, mas a viabilidade desse ecossistema depende diretamente da empresa líder, a inovadora de plataforma, e de sua cooperação com os demais membros do ecossistema. Nesse sentido, cooperação e competição tomam papel central nessa discussão (TEECE, 2012; TEECE, 2017).

Em primeiro lugar, líderes de plataforma e agentes complementares de um mesmo ecossistema não são necessariamente membros da mesma indústria, mas participam do processo de competição amplo que abarca diferentes indústrias. Assim, Teece (2012) define que a competição em ecossistemas ocorre de três formas diferentes: entre plataformas diferentes; entre líderes de plataformas e agentes complementares; e entre agentes complementares. São essas disputas que, em conjunto, determinam o crescimento ou o fracasso dos ecossistemas. A partir disso, decorre que o sucesso dos ecossistemas requer a existência de uma comunidade completa de parceiros e fornecedores, os complementares, sendo o valor adicionado ao produto ou serviço gerado consequência da interação entre os agentes complementares. Nesse âmbito, qualidade e variedade de complementares importa tanto quanto a quantidade existente deles, que deve ser dosada em um meio termo, de modo que não podem ser tão poucos a ponto de colocar o negócio em risco, nem muitos, o que poderia implicar em uma estratégia equivocada.

Entende-se que, em ecossistemas, o conceito de cooperação se torna auxiliar da competição. Os membros do mesmo ecossistema trabalham cooperativamente e competitivamente mirando novos produtos, serviços e inovações. Como um ciclo, ecossistemas passam por períodos de força e fraqueza competitiva – de coalizões fracas para estruturas bem concebidas, de estratégias de criação de valor para captura de valor e de desafios de lançamento para problemas de crescimento. Assim, é a ideia

de coevolução que guia o processo de mudança dentro dos ecossistemas, ou seja, direcionado pela interação recíproca. No melhor dos casos, essa coevolução cria serviços, produtos, indústrias ou propósitos. Porém, mesmo que essa interação tenha guiado o ecossistema para uma posição forte e segura, cabe à empresa líder o dever de orquestrar a direção, propagar uma visão e encontrar uma unidade de propósito de modo a produzir consistência em suas ações (PETIT e TEECE, 2020).

A firma é aquela que possui a habilidade de orquestrar a coleta, disseminação, classificação e reestruturação dos dados e, ao mesmo tempo, é capaz de centralizar a análise desses dados que foram coletados. Petit e Teece (2020) entendem que essas capacidades mostram que a firma líder pode superar as restrições impostas pela própria tecnologia, dado que a criação de valor é oriunda da coleta dos dados criados, enquanto a captura de valor vem da computação, análise, uso e reuso desses dados, que precisam ser centralizados. Em suma, são capazes de realizar ambas as funções.

Existe uma grande importância das capacitações dinâmicas na sobrevivência das firmas em geral e dos próprios ecossistemas (PETIT e TEECE, 2020). Definidas como a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para endereçar ambientes em rápida mudança, as capacitações dinâmicas são de extrema importância para líderes de plataforma. Como o sucesso de um ecossistema depende da orquestração de recursos, escolhendo quais elementos da cadeia de valor devem ser internalizados ou fornecidos por um agente externo, e do alinhamento de vários elementos para inovação contínua, é preciso que a empresa líder possua as capacitações dinâmicas necessárias para levar o ecossistema como um todo à prosperidade. Em indústrias altamente inovadoras, esse processo de orquestração de recursos pode não ser alcançado pelo mecanismo de preços, de modo que cabe às firmas líderes o investimento para integração e construção dessas capacitações (PETIT e TEECE, 2021). Dessa forma, o ativo chave para criação e captura do valor na indústria digital vem do controle do banco de dados sobre preferências e comportamentos dos usuários e do desenvolvimento de capacitações para criar produtos, serviços e aplicações que entregam incremento de valor (PETIT e TEECE, 2020).

Porém, mesmo o mais forte e bem estabelecido dos ecossistemas passa por períodos de força e fraqueza, como um ciclo. A abordagem de ciclo de vida foi utilizada por Moore (1993) e posteriormente por Teece (2017), apresenta um bom modelo de interação entre plataformas e capacitações dinâmicas. Essa ideia separa o ciclo dos ecossistemas em quatro etapas: nascimento, expansão, liderança e auto renovação. Na impossibilidade de concluir o último passo do ciclo, o negócio estaria fadado a morrer.

Na etapa de nascimento, empresários focam em definir quais são as demandas de sua clientela. Vence, no curto prazo, aquele que possui a melhor definição e capacidade de implementação da proposta de valor. Nesse estágio vale a pena cooperar, dado que a ideia é que a firma trabalhe com consumidores e fornecedores para definir uma nova proposta de valor em torno de uma inovação nascente (MOORE, 1993). Ao mesmo tempo, a firma deve proteger ideias contra potenciais competidores, que podem estar trabalhando na definição de ofertas similares. Aqui, é importante assegurar consumidores e fornecedores chave. Teece (2017) afirma que nesta etapa, é preciso ter um comportamento de busca ativa, aplicando hipóteses para entender, testar e validar o estado em que se encontram as eventuais demandas dos consumidores. Uma vez identificada uma oportunidade, a firma passa ao desenvolvimento do modelo de negócios, em um microfundamento essencial das capacitações dinâmicas. Um modelo de negócios de sucesso resolve um problema para um determinado grupo de potenciais consumidores disposto a pagar um preço alto suficiente para cobrir os custos e ainda gerar lucro. Feito isso, uma vez que os limites da plataforma e da firma líder estiverem bem estabelecidos, torna-se necessária a orquestração dos ativos para garantir uma boa coordenação do sistema.

Passando para a fase de expansão, segundo Moore (1993), os ecossistemas buscam conquistar novos territórios. Aqui, duas condições se fazem necessárias: possuir um modelo de negócios que seja valorizado pelos clientes e o potencial de ganhar escala através desse modelo e conquistar o

mercado. Através da competição, usando ferramentas como marketing e o gerenciamento de produção e distribuição em larga escala, ecossistemas já estabelecidos tendem a eliminar ecossistemas menores, baseados em ideias alternativas ou similares, garantindo o máximo de dominância em segmentos chave do mercado e estabelecendo sua abordagem como padrão. Teece (2017) explica que é Aqui, as capacitações de captura e transformação entram em jogo conforme o modelo de negócios escolhido é implementado, refinado e começa a ganhar escala. A empresa, sobretudo quando está baseada em plataformas digitais, deve ser rápida para promover ciclos de feedback e adotar as mudanças, de modo a capturar o valor disponível no mercado (TEECE, 2017).

Na terceira fase, a etapa de liderança, o ecossistema deve ter um crescimento forte e lucrativo, de modo que seja considerado valioso o suficiente a ponto de ser disputado. Além disso, deve existir uma estrutura estável em torno desse, permitindo que fornecedores possam focar em elementos específicos do processo de geração de valor, competindo entre eles para contribuir. Ao encorajar a competição, incentiva também a expansão dos agentes complementares desse ecossistema, diminuindo a dependência que o ecossistema tem em relação ao líder da plataforma. Nesse estágio, o conceito de organização modular, bem como padrões, interfaces e relações com consumidores e fornecedores ganham mais importância (MOORE, 1993).

Assim, substitui-se a ideia de integração vertical pela modularidade, implicando que cada elemento do ecossistema avança no seu próprio ritmo, enfrentando competição direta para fornecer seus produtos ou serviços. Como consequência, o processo incentiva que a inovação aconteça de forma mais rápida do que em uma estrutura de produção integrada. Aqui, agentes do ecossistema interagem entre eles através de interfaces padronizadas, facilitando a entrada de complementares e garantindo sua atuação como fornecedores de forma competitiva, por meio de competição horizontal, o que, para Teece (2012), se torna um dos pilares do conceito de ecossistema. Dessa forma, cabe ao líder da plataforma garantir a existência de padronização e coerência ao longo da estrutura, assegurando a compatibilidade entre os módulos (THOMAS et al., 2021).

Teece (2017) afirma que, uma vez que a plataforma tenha alcançado uma posição forte e estável, as capacitações de busca se tornam novamente fundamentais pois a firma deve manter-se em atenção para antecipar-se a possíveis ameaças e oportunidades. As capacitações de captura também se mostram importantes na medida em que o modelo de negócios pode precisar ser modificado ou substituído frente a essas alterações no ambiente de negócios. Na mesma direção, Moore (1993) entende que o sucesso nessa etapa depende de constante inovação nos processos dentro do ecossistema. Junto com o estágio de expansão, o estágio de liderança pode significar o sucesso ou o fracasso de empresas líderes. Aqui, sua posição de liderança é sustentada pela manutenção de seu poder de barganha frente aos outros membros do ecossistema e com consumidores, dado que detém a posse de algo único e que é demandado pelo ecossistema.

Por fim, chega-se à etapa de auto renovação, que ocorre quando ecossistemas de negócios bem estabelecidos são ameaçados por novos ecossistemas e inovações, que podem vir a alterar as condições de existência desse ecossistema maduro. Moore (1993) defende ser necessário liderar sucessivas rodadas de inovação para garantir o sucesso de longo prazo do ecossistema e sua habilidade de renovação. Nesse sentido, indica três diferentes abordagens para auto renovação: atuar para reduzir o crescimento de um novo ecossistema; buscar incorporação dessas inovações nos próprios ecossistemas; e promover uma reestruturação para se adequar à nova realidade que se impõe. Dessa forma, é preciso manter barreiras de entrada, para prevenir a entrada de inovadores oriundos de ecossistemas alternativos. Além disso, é preciso criar altos custos de mudança para consumidores, para ganhar tempo e adaptar-se às inovações, incorporando novas ideias aos seus próprios serviços e produtos. Teece (2017) entende, em algum ponto, a maioria das plataformas irá se deparar com a necessidade de renovação, seja por mudanças tecnológicas ou variações no mercado. Portanto, o processo de busca por alternativas deve ser contínuo e, quando um ponto de inflexão tiver sido identificado, uma nova oportunidade deve ser selecionada e o modelo de negócios deve ser revisado. O autor ressalta a necessidade da empresa operar de forma ambidestra, mantendo o gerenciamento

efetivo da plataforma original enquanto busca oportunidades em novos negócios. Fora isso, o processo de renovação possui implicações para o ecossistema como um todo, de modo que as relações com complementares também devem ser levadas em conta durante essa etapa.

Sobre o processo de transformação, Teece e Linden (2017) destacam o conceito de modelo de negócios, que devem servir como esqueletos em torno dos quais as firmas estruturam sua organização interna, constroem capacitações e formulam estratégias para estabelecer uma posição no mercado. Esses modelos podem ser melhorados, reestruturados ou até reiniciados antes do negócio conseguir se tornar um gerador de lucros. Implementar essas mudanças envolve encurtar ou eliminar as distâncias entre as capacitações já existentes na firma e aquelas necessárias para levar adiante o novo modelo. Porém, empresas menores possuem uma facilidade muito maior de rotacionar e transformar seus modelos, dado que isso envolve custos organizacionais e outras dificuldades, como cultura corporativa. Fora isso, a empresa deve ser capaz de produzir as novas capacitações necessárias, ou pelo menos estar atenta para processos de fusão e aquisição que permitam que absorção dessas capacitações. A disputa entre Blockbuster e Netflix é um ótimo exemplo disso.

Dessa forma, conclui-se o ciclo de mudanças de uma plataforma. Uma vez concluída a etapa de auto renovação, etapas anteriores são repetidas, sempre com a devida importância para as capacitações dinâmicas que envolvem busca, captura e transformação, que se mostram vitais para o processo competitivo dentro do conceito de ecossistemas. Essa lógica explica como os ecossistemas passam por processos de evolução e mudança, bem como a importância da abordagem de capacitações dinâmicas para a análise da trajetória das firmas.

3. O Caso da Netflix

Uma vez apresentadas as definições dos conceitos acima, através dos relatos narrados por Keating (2012) e pelos exemplos fornecidos por Hastings e Meyer (2020), propõe-se a análise da trajetória da Netflix, desde sua fundação até os dias atuais, pela separação em quatro períodos, seguindo a abordagem de ciclo de vida dos ecossistemas: nascimento, expansão, liderança e auto renovação.

Nascimento: Nasce Uma Estrela

Na década de 1990, o mercado de aluguel de filmes era dominado por duas empresas, a Blockbuster LLC e a Hollywood Entertainment's Hollywood Video, sendo a primeira controlada pela Viacom desde sua aquisição em 1994. Em 1997, a Blockbuster LLC controlava cerca de 30% do mercado de aluguel de vídeos nos Estados Unidos (BLOCKBUSTER INC, 2007), líder no mercado. No mesmo ano, influenciados pela introdução dos DVDs, Marc Randolph e Reed Hastings fundam a Netflix, uma empresa inicialmente focada no aluguel de filmes on-line, uma área que as duas maiores firmas no mercado não tinham interesse em explorar, dado sua priorização da geração de receita proveniente das operações em lojas físicas (KEATING, 2012).

Em um primeiro momento, fica claro que Randolph e Hastings tiveram o que Teece (2014) classifica como habilidade de busca. O modelo de negócios proposto pela Netflix focava no aluguel de DVDs através de uma plataforma on-line, atacando dois paradigmas vigentes. Em primeiro lugar, o paradigma tecnológico, pela transição do formato VHS para o formato de DVDs, e em segundo lugar, a ideia de aluguel de filmes em lojas físicas. Além de motivada pela mais recente inovação no ramo, a ideia por trás da criação da Netflix se baseava numa percepção de que existiam demandas não atendidas com o serviço físico, associadas ao custo de deslocamento para retirada dos filmes e para devolvê-los. Soma-se a isso ainda a questão das multas por atrasos, impostas pelas locadoras. Com a Netflix, Randolph e Hastings foram capazes de identificar um nicho de mercado não atendido pelas locadoras físicas, mas com enorme potencial de transformação para a própria indústria, fornecendo o maior catálogo de filmes em DVD no mundo (KEATING, 2012).

A ideia de buscar uma diferenciação com um modelo de negócios baseado no aluguel de filmes on-line seria viabilizada pelo baixo custo dos DVDs frente ao formato VHS, tanto para aquisição e formação de estoque como de transporte, uma vez que os filmes seriam enviados pelo correio. Em reunião com a sua equipe, Marc Randolph, então CEO da Netflix, reconheceria que o modelo de negócios inicial da empresa foi capaz de solucionar diversos obstáculos, o que por si só já indicaria que se tratava de um negócio com altas barreiras de entrada, fossem elas tecnológicas, dada a compatibilidade com a nova tecnologia, ou financeiras, pelo alto custo operacional e os riscos de perdas de mercadorias (KEATING, 2012).

Curiosamente, a Netflix se mostraria uma solução para a barreira tecnológica que dificultava a implementação de seu modelo de negócios. No fim da década de 90, as vendas de aparelhos de DVDs cresciam em ritmo mais acelerado do que a tecnologia do VHS jamais experimentou. Keating (2012) explica que a Netflix surge como uma solução, pois os consumidores não compravam aparelhos de DVDs por não terem filmes nesse formato disponíveis em lojas e locadoras, que por sua vez não tinham interesse em fazer a transição de seu estoque por conta da baixa adoção do público. Nesse sentido, parte da estratégia de divulgação da empresa consistia em estabelecer parcerias com as produtoras de aparelhos de DVD, incluindo cupons de aluguel grátis de filmes na plataforma da Netflix.

A partir daí, a Netflix dá os seus primeiros passos no ecossistema de entretenimento digital. Um diferencial significativo da empresa em relação aos seus potenciais competidores estava na sua relação com os consumidores. Exercendo o conceito de coleta e processamento de dados para captura de valor (PETIT e TEECE, 2020), a Netflix começa a construir seu algoritmo, com base nas avaliações dos usuários e em marcações solicitando que o sistema lembrasse o usuário sobre determinado filme disponível no catálogo. Por sinal, inicialmente, o catálogo da empresa não possuía uma alta oferta de lançamentos, de modo que visava atender mercados de nicho, o que gerava uma aproximação ainda maior com os clientes e uma boa propaganda “boca a boca” (KEATING, 2012).

Mas apesar de todo o potencial, o modelo de negócios não estava livre de alterações. Em 1999, Reed Hastings assume como CEO da empresa, focando em otimização e crescimento da base de assinantes. O temor pela entrada de grandes varejistas, como Amazon e Wal-Mart, no negócio de venda de DVDs fez com que a Netflix desistisse desse negócio e focasse em planos de assinatura para aluguel. Após feedback positivo dos clientes, o primeiro plano é lançado, permitindo o aluguel de quatro filmes por US\$ 15,95 por mês, sem aplicação de multas por atraso e gerando alta taxa de conversão. A partir desse momento, os estúdios começam a enxergar a Netflix como a melhor opção para levar adiante a mudança no formato do VHS para o DVD (KEATING, 2012), resultando na ampliação do catálogo disponível. Porém, para dar certo, a estratégia de planos de assinatura dependia de uma capacidade logística refinada, o que era possível graças à análise de dados do comportamento dos clientes para retornar os filmes. Esse sistema de computação dos dados coletados continuava a se aprimorar, um processo de aprendizado contínuo, permitindo o uso de dados no processo de tomada de decisão da empresa. Junto com o *Queue*, que permitia que clientes selecionassem filmes para suas listas de interesse, isso permitiu que o algoritmo passasse a recomendar aqueles filmes que entendia que possuíam maior relevância para cada cliente, aumentando a percepção da estratégia da empresa focada no usuário, o que acabava por gerar dois efeitos: maior satisfação dos clientes e uma gestão mais eficiente do estoque, pois fazia com que consumidores buscassem títulos menos conhecidos no catálogo, desafogando a demanda pelos filmes mais populares (KEATING, 2012). Isso criava um ciclo virtuoso, pois quanto melhor fosse a previsão de demanda, melhor seria a gestão do estoque e a satisfação dos clientes, que avaliariam novamente os filmes, contribuindo para que o algoritmo, o *Cinematch*, funcionasse de forma cada vez mais eficiente.

No início dos anos 2000, a Netflix estudava abrir seu capital na bolsa de valores, mas este plano seria adiado devido ao surgimento da bolha *.com*. Além disso, visando a consolidação da empresa no mercado, a liderança da empresa buscou um acordo com a Blockbuster LLC, oferecendo vender o negócio por cerca de US\$ 50 milhões, oferta que foi prontamente descartada pela gerência

da Blockbuster (KEATING, 2012). Assim, sem opção de acordo e com um modelo de negócios estabelecido, a Netflix estava pronta para passar para a próxima fase.

Crescimento: O Império Contra-Ataca

Já em 2001, Reed Hastings vislumbrava a possibilidade da Netflix fornecer um catálogo de filmes on-line, via streaming, dentro de dez anos, mostrando que a empresa praticava a busca ativa destacada por Teece (2017) e Moore (1993). Isso permitia que a empresa estivesse atenta a potenciais oportunidades e ameaças no mercado.

Aqui, é importante reconhecer a importância da entrada de outras empresas no segmento de aluguel on-line, pois a história de sucesso da Netflix também passa pelo fracasso de suas concorrentes para desenvolver as capacidades necessárias para assegurar a liderança no setor. Nesse sentido, por volta da mesma época, a Netflix dava início à construção da imagem de uma disputa entre Davi e Golias, que se daria entre ela e a Blockbuster LLC, que já começava a se movimentar para criar um braço on-line para suas operações. Em 2003, tinha início o planejamento para o lançamento da Blockbuster Online, um serviço de aluguel de filmes integrado à cadeia de lojas físicas da empresa. Porém, Keating (2012) ressalta a falta de confiança da maioria da liderança corporativa na iniciativa, pois acreditavam que o foco da empresa devia se manter nas lojas físicas. De fato, havia uma resistência tão grande que, de início, os dados das lojas físicas não seriam compartilhados com o segmento on-line. Esse seria um traço da cultura corporativa que contrastaria fortemente com a Netflix, onde Hastings e Meyer (2020) apontam para a existência de uma forte cultura de compartilhamento de informações para garantir o sucesso das iniciativas da empresa.

No entanto, mesmo uma gigante como a Blockbuster enfrentaria as barreiras de entrada identificadas pela Netflix no primeiro momento, dado que não possuía os diferenciais que a Netflix havia desenvolvido, como o conhecimento logístico sobre o sistema dos correios e localização de centros de distribuição, além do *Cinematch*, o algoritmo desenvolvido pela Netflix, e a sua base de usuários (KEATING, 2012). Este último, pelo conceito de externalidades de rede, gerava um feedback positivo para o próprio sistema, além de um ciclo de aprendizado e melhoria de performance do algoritmo e da gestão de estoque. Assim, ainda que a Blockbuster Online copiasse o site da Netflix, ela teria dificuldades para replicar a funcionalidade e a experiência do usuário que a Netflix fornecia (KEATING, 2012). Isso está diretamente associado à ideia da importância da trajetória das empresas durante o seu processo de desenvolvimento.

Em 2004, crescem os rumores da possível entrada da Amazon no mercado de aluguel de filmes on-line. A ameaça da entrada de uma das maiores varejistas dos Estados Unidos no setor, com forte experiência em negócios digitais, faz com que o foco da Netflix passe a ser a proteção do negócio de aluguel de DVDs por correio até que a transmissão de filmes via streaming fosse uma realidade (KEATING, 2012). Ou seja, a ideia era sobreviver até que fosse possível rotacionar o seu modelo de negócios para uma outra frente, baseada em uma nova tecnologia que substituiria o modelo vigente. Porém, enquanto isso, a ameaça da Amazon geraria uma guerra de preços imediata entre Blockbuster e Netflix, que passou a operar em *break-even*, sacrificando lucros para manter o crescimento orgânico de sua base de assinantes, movimento ainda muito dependente dos gastos em publicidade. A grande diferença nesse caso era que a Netflix contava com vantagens de custos de atração, retenção e operação, pois conforme o serviço de assinatura deixava de ser novidade, muitos consumidores passavam a consumir menos filmes. Dessa forma, a Blockbuster Online ainda teria que incorrer em custos significativos nessas frentes, o que impactava negativamente o orçamento disponível para investimento em publicidade. O problema era ainda maior quando se levava em conta que a Blockbuster ainda possuía significativas dívidas com a Viacom, oriundas de seu *spin-off* (KEATING, 2012).

Dessa forma, a liderança da Netflix reconhecia que a base de assinantes seria a maior dentre todas as barreiras à entrada neste mercado. A nova entrante deveria gastar muito dos seus recursos financeiros até montar uma operação que cobrisse os custos fixos –um valor entre US\$ 350 milhões e US\$ 500 milhões. Isso seria corroborado pelo Wal-Mart, que reconheceu a existência de altas barreiras para execução e lucratividade na época em que optou por fechar um acordo para fornecer sua base de assinantes para a Netflix, desistindo de entrar no negócio de aluguel de DVDs on-line (KEATING, 2012). Assim, os problemas financeiros da Blockbuster, somados à falha em replicar a estrutura logística e a experiência do consumidor da Netflix, fizeram com que a empresa fosse incapaz de performar como líder no mercado. Ao fim de 2005, pela primeira vez na história, a Netflix ultrapassaria a Blockbuster em valor de mercado (Gráfico I).

Liderança: Voando Alto

No começo de 2006, os serviços de banda larga já alcançavam uma cobertura significativa nos Estados Unidos, o que permitia a distribuição de filmes através da internet. Nesse cenário, os estúdios de Hollywood começaram a se movimentar, aceitando que o formato de consumo de entretenimento estava mudando e nada poderia ser feito para impedir. Nesse sentido, defenderam a opção pelo modelo de *video-on-demand* (VOD) de modo a garantir as receitas provenientes dos canais a cabo (KEATING, 2012). Esse formato permitia que os usuários fizessem download dos filmes em qualquer aparelho compatível, mediante pagamento de uma taxa para assistir determinado conteúdo.

Apesar da Disney ter sido a primeira grande produtora a aderir ao formato, usando a plataforma da Apple, vista pela Netflix como complementar, existiam problemas significativos no VOD, como baixa qualidade de som e imagem, o elevado tempo de download e, no início, não havia uma opção para assistir os produtos escolhidos pela TV. Dessa forma, o segmento de VOD não se mostrava capaz de competir com os serviços oferecidos pela Netflix e até pela Blockbuster Online (KEATING, 2012).

A liderança da Netflix sabia que era necessário aumentar a sua base de assinantes para dominar esse mercado. Dessa forma, não aceitaram qualquer tentativa de oferecer esse serviço através de um aparelho externo, como caixas de transmissão. Na verdade, em exemplo de busca ativa, a Netflix mirava o modelo do YouTube, que fornecia um aplicativo fácil de baixar, instalar e assistir. Esse formato, na opinião da liderança da empresa, tinha características que o fariam crescer organicamente, diferente do modelo de VOD, onde era necessário instalar um equipamento ou usar sites com baixa aceitação entre os usuários (KEATING, 2012).

Nesse período, a Blockbuster lançaria o *Total Access*, uma proposta de assinatura que integrava lojas físicas e o serviço on-line, que realmente tinha o potencial para ameaçar a posição da Netflix. De fato, o novo serviço prejudicava a Netflix na retenção de seus assinantes, chegando ao ponto em que a empresa promoveu cortes de preços nas assinaturas, para tentar competir com o *Total Access* (KEATING, 2012). Porém, como dito anteriormente, a história de sucesso da Netflix também passa pela história de erros de seus competidores. A partir dos exemplos demonstrados por Keating (2012), fica claro que a Blockbuster foi incapaz de desenvolver as capacitações dinâmicas necessárias para se manter competitiva e relevante no mercado. Por volta de 2007, após longo desentendimento com o Conselho de Administração, John Antioco, o CEO da Blockbuster, deixa a empresa, seguido por boa parte da liderança. Segundo Keating (2012), o Conselho de Administração da Blockbuster não possuía a visão de tecnologia ou a cultura de inovação presente na Netflix. A consequência direta é a total mudança de foco do modelo de negócios com a chegada do novo CEO, Jim Keyes, cuja mentalidade estava mais alinhada com o Conselho.

Dessa forma, a nova liderança promoveria o fim do *Total Access* e a total reversão da estratégia, focando nas lojas físicas em detrimento do segmento on-line. Essa movimentação concede

à Netflix o espaço necessário para voltar a crescer, ampliando sua base de assinantes e alcançando melhor posição para negociar, dado que já começava a planejar o lançamento do seu serviço de *streaming* (KEATING, 2012). Aqui, a Netflix exemplificaria novamente as atividades de busca e captura, pois se mostrava atenta às inovações do mercado e pronta para adaptar o seu modelo de negócios às novas demandas dos consumidores. Assim, o caminho parecia livre para que atingisse a dominância no mercado, pois mesmo quando a nova administração da Blockbuster tentou voltar atrás, com o lançamento do Blockbuster OnDemand, já era tarde demais, dado que a adaptação do modelo da Netflix ao novo segmento estava ancorada em capacitações desenvolvidas ao longo do tempo, que concediam à empresa larga vantagem sobre a então competidora.

Em primeiro lugar, o segmento de *streaming* fornecia todos os elementos para melhorar ainda mais o uso do *Cinematch*. Além de levar a empresa para o próximo passo rumo a uma nova forma de consumir conteúdo de entretenimento, a transmissão por *streaming* fornecia dados em tempo real sobre os mais diversos tipos de comportamento dos consumidores, permitindo uma análise de dados mais rica do que qualquer organização neste segmento jamais teve acesso. Com o processo de constante aprendizado e melhoria interna, o *Cinematch* associado ao *streaming* promovia a união entre marketing e tecnologia, criando a ferramenta necessária para aprimorar a experiência do usuário, além de auxiliar na tomada de decisão sobre quais novos conteúdos deveriam ser adicionados ao catálogo da plataforma. Essa singularidade na experiência do usuário se tornava também um diferencial da Netflix. O próprio posicionamento da empresa ao longo dos anos colocava o consumidor como parte central da estratégia, não o seu produto. O foco inicial do catálogo em filmes menos populares, a associação com festivais de cinema e profissionais menores dentro da indústria criou um posicionamento dentro de um nicho de mercado, com sua posterior expansão através da publicidade. Essa confiança dos clientes na empresa permitiu a suave transição da Netflix para mudar a indústria com a adoção do *streaming* (KEATING, 2012).

Moore (1993) entende que durante a fase de liderança, a empresa deve ser capaz de manter seu poder de barganha sobre consumidores e fornecedores dentro do seu ecossistema. É exatamente nesse sentido que o fortalecimento da Netflix, com o crescimento de sua base de assinantes, colocou a empresa em posição vantajosa para negociar adições ao seu catálogo e parcerias com outras empresas. O sucesso nessas parcerias chamaria a atenção de empresas maiores, como a Microsoft e outras produtoras, o que possibilitaria o uso do aplicativo da Netflix em novas plataformas. Esse mesmo ciclo virtuoso foi observado em relação às parcerias de conteúdo, como a Disney, que abriria portas para negociações com outros estúdios, melhorando o tamanho e a qualidade do catálogo (KEATING, 2012).

Nesse processo, a Netflix demonstrou aptidão para entender as demandas do mercado onde outras empresas falharam. A facilidade para o acesso de conteúdo, disponível em uma grande variedade de aparelhos, colocava a empresa em posição privilegiada no mercado. A Netflix foi capaz de entender e capturar os desejos dos consumidores, que ansiavam assistir a programação disponível quando, como e onde quisessem. Tendo como base esse posicionamento, encerrou o ano de 2008 atingindo a marca de 10 milhões de assinantes.

Auto Renovação: A Grande Aposta

Um dos efeitos da crise financeira de 2008 foi a piora no resultado das bilheteiras daquele ano. A *Variety* já havia reportado que a receita oriunda das mídias digitais havia superado as receitas das bilheteiras dos cinemas e do aluguel de filmes on-line combinadas (KAUFMAN, 2009), uma tendência que poderia influenciar o mercado nos anos seguintes. Ao longo da crise financeira, a base de assinantes da Netflix se manteve praticamente intacta, demonstrando que seus consumidores realmente haviam comprado a ideia da proposta do *streaming* para assistir as séries e filmes disponíveis no catálogo, enquanto outros serviços forneciam o aluguel de novos lançamentos, complementando a proposta de entretenimento digital (KEATING, 2012).

Diferente da Blockbuster, a liderança da Netflix parecia possuir um forte entendimento sobre tendências futuras da indústria e das demandas do consumidor, o que permitia que trabalhassem com um posicionamento diferenciado de seus competidores. Nesse sentido, com base nas informações disponibilizadas através do algoritmo, o foco da Netflix passou a ser a garantia de novos conteúdos para o catálogo. Em vez de priorizar lançamentos, a estratégia era centrada em programas menores, mas com relativo sucesso, além da programação infantil (KEATING, 2012). Em relação ao segundo grupo, Hastings e Meyer (2021) revelam que esse tipo de conteúdo fazia sucesso entre os usuários porque, em primeiro lugar, engajava uma nova geração de consumidores com o serviço e, além disso, a plataforma da Netflix permitia que os pais tivessem mais controle sobre o tipo de conteúdo que as crianças consumiam, fosse pela inexistência de comerciais ou pela maior restrição, diferente do YouTube, por exemplo.

Os acordos firmados para assegurar o novo conteúdo no catálogo serviam também para legitimar a Netflix como agente relevante no mercado de entretenimento, atraindo a atenção de profissionais renomados de Hollywood, o que ajudava a gerar ainda mais confiança no serviço. Ao mesmo tempo, como o negócio de *streaming* de vídeo ainda era relativamente pequeno, muitos estúdios não enxergavam uma ameaça na Netflix, de modo que não impunham muitas restrições nos acordos (KEATING, 2012). Por exemplo, por muitos anos, a Netflix manteve *FRIENDS*, uma das séries de maior sucesso na história, em seu catálogo pagando cerca de US\$ 30 milhões por ano. Porém, com o passar do tempo e o aumento da concorrência no setor, com a entrada de novos *players*, o mesmo acordo chegaria a US\$ 100 milhões no último ano em que a série esteve disponível na plataforma.

Essa mudança no comportamento dos estúdios se dá pelo amplo crescimento que a empresa havia alcançado, não apenas nos Estados Unidos, mas no mundo inteiro, em uma nova rodada de expansão. A falência da Blockbuster no Canadá, em 2011, reviveu planos de expansão internacional da Netflix. Um ano depois, o serviço de *streaming* estaria disponível na América Latina e no Caribe. Nos Estados Unidos, a empresa manteria o serviço de DVDs até que o *streaming* fornecesse uma qualidade igual ou melhor, além de um catálogo mais completo. Porém, a falta do que Teece (2017) chama de operação de maneira ambidestra, fez com que a saída da operação dos DVDs fosse mal gerenciada. O *spin-off* do *Quickster*, serviço separado criado para gerenciar a operação do aluguel de mídia física, permitiria que o restante da empresa focasse na melhora e desenvolvimento da operação de *streaming*, a joia da coroa. Porém, esse movimento marcaria a mudança no comportamento e na identidade que a empresa havia construído ao longo dos anos. Segundo Keating (2012), a empresa falhou em entender a demanda dos clientes e comunicar de forma antecipada o que pretendia fazer. Naquele momento estava claro, a Netflix deixava de ser uma empresa focada no consumidor, como havia sido desde então, passando a ter o produto como centro das atenções.

O foco da empresa era o *streaming* e a expansão do catálogo de programas disponíveis passou a ser o objetivo fundamental. Esse movimento seria guiado pelos resultados das análises realizadas pelo algoritmo, usadas para tomar decisões como o gênero ou tipo de programa que deveria ser adicionado, ou até se determinado ator era relevante para os usuários (KEATING, 2012). Assim, o algoritmo da Netflix se tornaria parte central do planejamento estratégico da empresa. A dificuldade das competidoras de copiar ou replicar essa tecnologia em seus próprios produtos certamente coloca o algoritmo como uma fonte de vantagens competitivas para a Netflix, o que, na abordagem de Teece (2014), poderia ser classificado como capacitação dinâmica.

Keating (2012) pontua que a busca da Netflix por essa expansão do catálogo como objetivo principal levaria a empresa a uma briga com operadoras de TV a cabo nos Estados Unidos. Frente à crescente insatisfação dos consumidores com a baixa qualidade do serviço e dos altos preços praticados no mercado, a opção por um serviço de *streaming* com grande variedade de conteúdo, com preços competitivos e alta qualidade se mostrava uma ameaça para as empresas dominantes. Esse processo de migração dos clientes é chamado de *cord cutting*, substituindo aparelhos de TV a cabo

por serviços classificados como *over the top* (OTT), que fornecem a liberdade para que usuários consumam conteúdo quando, onde e como quiserem.

Ainda na lógica de auto renovação, a Netflix promoveria uma nova mudança em seu modelo de negócios. Tendo atingido 20 milhões de assinantes ao fim de 2010 (Gráfico II), passaria a receber outro tratamento nas negociações com os estúdios. Conforme o serviço de *streaming* ganhava relevância, os estúdios passaram a negociar os produtos para licenciamento em grupo, não permitindo que a Netflix escolhesse apenas aquilo que desejava exibir em seu catálogo, que fazia sentido para o seu algoritmo. As mudanças nessas condições de negociação fizeram com que a empresa percebesse a necessidade de desenvolver conteúdo original para sua plataforma (KEATING, 2012). Antes vistos como complementares nesse ecossistema, os estúdios passaram a ter maior interesse no *streaming*.

Dessa forma, a Netflix reativou seu braço de produção própria, fechado em 2009 por, supostamente, distrair a empresa de seu objetivo principal: conseguir aumentar a sua base de assinantes. Essa decisão vem em conjunto com uma mudança no entendimento da empresa sobre o processo de criação de conteúdo. Havia um ciclo virtuoso nesse segmento. Conforme a Netflix produzisse e fornecesse conteúdo de melhor qualidade, mais assinantes seriam atraídos para a sua plataforma, aumentando o seu rendimento, permitindo que investisse em conteúdo de melhor qualidade e assim por diante (KEATING, 2012). Assim, em 2013, a Netflix investiu US\$ 100 milhões no licenciamento exclusivo de *House Of Cards*, uma série classificada como ‘Original Netflix’, mas ainda produzida por um estúdio externo, assim como *Orange Is The New Black* (HASTINGS e MEYER, 2020). A estratégia de lançamento, por sinal, se valeu das análises fornecidas pelo algoritmo para adotar o *binge watching*, apostando que seus clientes preferiam assistir todos os episódios de uma só vez, algo que ia contra tudo aquilo que já havia sido estabelecido na indústria de entretenimento televisivo (KEATING, 2012). Vale destacar que a classificação de conteúdo original da Netflix envolve qualquer filme, série ou documentário produzido, coproduzido ou distribuído pela Netflix, com exibição exclusiva na sua plataforma.

O sucesso da iniciativa de licenciamento exclusivo levaria à produção de filmes e séries próprios, atraindo cada vez mais nomes de sucesso de Hollywood. O primeiro projeto desenvolvido e produzido pela própria Netflix seria *Stranger Things*, em 2015 (HASTINGS e MEYER, 2020). A série iria ao ar um ano depois, com uma alta performance e indicações ao Globo de Ouro. Nesse processo, outros lançamentos da empresa, como *Beasts of No Nation* (2016), *La Casa de Papel* (2017), *Roma* (2018) e *O Irlandês* (2019), dentre outros também fizeram sucesso. Esses bons resultados são fruto da aposta da empresa na produção de conteúdo original, apoiada em um investimento de quase US\$ 6 bilhões por ano (MASTERS, 2016).

Assim, fica claro que o processo de auto renovação da Netflix esteve espalhado por alguns anos, em algumas movimentações diferentes. Hastings e Meyer (2020) entendem que a primeira transição seria a mudança do modelo de negócios baseado no aluguel de DVDs on-line e entrega através do correio para o *streaming* de filmes e séries já lançados. Depois, a empresa substitui o foco no crescimento do catálogo pela adição de conteúdo antigo para a produção de conteúdo novo e original. Na sequência, o modelo de negócios seria novamente modificado: do licenciamento de conteúdo de estúdios externos para a construção do próprio estúdio interno, criando programas de televisão e filmes premiados. Em meio a tudo isso, ainda havia um processo de expansão internacional, passando de uma empresa operando somente nos Estados Unidos para uma firma internacional, presente em mais de 190 países.

No entanto, as mudanças não pararam por aí. Em 2021, a Netflix anunciou que passaria a desenvolver seus próprios jogos, disponibilizados na plataforma de *streaming* como um tipo de programação, visando promover programas já existentes, criando um diferencial em relação aos seus competidores, que possuem transmissão ao vivo de eventos esportivos no seu catálogo, e justificar

possíveis aumentos no preço das assinaturas no futuro (SHAW e GURMAN, 2021). Porém, ainda é cedo para mensurar os resultados dessas iniciativas.

4. Conclusão

Em parte, a história de sucesso da Netflix também se deve ao fracasso da Blockbuster de entender as demandas do mercado e se posicionar de maneira a assegurar que fossem atendidas. Em outras palavras, se deve também ao fato de que a Blockbuster não foi capaz de desenvolver, no tempo certo, as capacitações dinâmicas necessárias para gerar as transformações no seu modelo de negócios. Por outro lado, a Netflix se mostrou atenta às demandas dos consumidores, pronta para adaptar o seu modelo de negócios às mudanças no mercado. Nas palavras de Reed Hastings, o objetivo da Netflix é “*construir uma empresa capaz de se adaptar depressa à medida que surgem oportunidades imprevistas e as condições dos negócios mudam*” (HASTINGS e MEYER, 2020). Dada a trajetória da Netflix, desde sua fundação em 1997 até os dias de hoje, é possível identificar as quatro etapas do ciclo de vida dos ecossistemas (MOORE, 1993; TEECE, 2017). Agindo como líder de plataforma, a Netflix surge como uma resposta às insatisfações dos consumidores, conectando os estúdios, através do fornecimento de filmes, com os seus clientes, interessados no novo modelo de aluguel on-line. Mais tarde, a transição para o modelo de *streaming* de filmes e séries se mostrou o primeiro de alguns ciclos de auto renovação que a empresa promoveu para manter seu posicionamento de liderança no mercado, mesmo com a entrada de outros serviços, suportados por grandes conglomerados já estabelecidos no ramo do entretenimento, como Disney e Warner Bros., ou em outros setores, como é o caso da Amazon.

Assim, Vogel (2015) sugere que o entretenimento, na visão de produto, deve causar três reações psicológicas em seu público. Em primeiro lugar, deve criar uma sensação de competência, para mostrar que o indivíduo em questão é capaz de compreender o espírito de determinada peça de entretenimento, de captar a mensagem transmitida através da obra. Em segundo lugar, deve gerar uma sensação de autonomia, como se o consumidor se enxergasse como o único responsável pela decisão de consumir aquele bem ou serviço, uma ideia de individualidade – ainda que tenha sido influenciado por terceiros. Por fim, é necessário construir uma ligação, um sentimento de pertencimento, que faz com que o indivíduo se identifique com os personagens, história ou elementos em geral.

É possível dizer que o modelo de negócios da Netflix presa por respeitar esses conceitos, através de seu sucesso no campo de experiência do consumidor. Pode-se entender que o conceito de competência está incorporado no fácil entendimento da plataforma, seja do aluguel on-line ou do *streaming*, como reportado em pesquisas de satisfação (KEATING, 2012). Em segundo lugar, a individualidade da experiência é garantida pelo algoritmo, certamente um diferencial da empresa, que utiliza os dados coletados pelo uso prévio para fornecer uma experiência única para cada usuário. Por fim, o próprio posicionamento inicial da Netflix, baseada em uma gigantesca biblioteca de filmes no formato de DVD, ainda que longe dos grandes lançamentos, aproximava a empresa de um nicho de mercado. Soma-se a isso o apoio da empresa aos pequenos festivais de cinema ao longo dos anos e a adaptação do catálogo, com conteúdo de acordo com o país de localização, o que fomenta em seus clientes uma sensação de pertencimento.

Fora isso, também é importante ressaltar o quanto a cultura corporativa desenvolvida pela empresa se mostrou como um diferencial para o seu sucesso nesse mercado (HASTINGS e MEYER, 2020). Presente em um ambiente de economia criativa, a Netflix demonstrou ser capaz de desenvolver um comportamento inovador e operar com flexibilidade e velocidade, adaptando seu modelo de negócios quando preciso. Com isso, criou barreiras à entrada custosas para potenciais competidores, garantindo uma posição de liderança, mas sem deixar de lado novas oportunidades de inovação e geração de valor, que podem mudar as configurações do mercado mais rápido do que se pode imaginar.

5. Gráficos

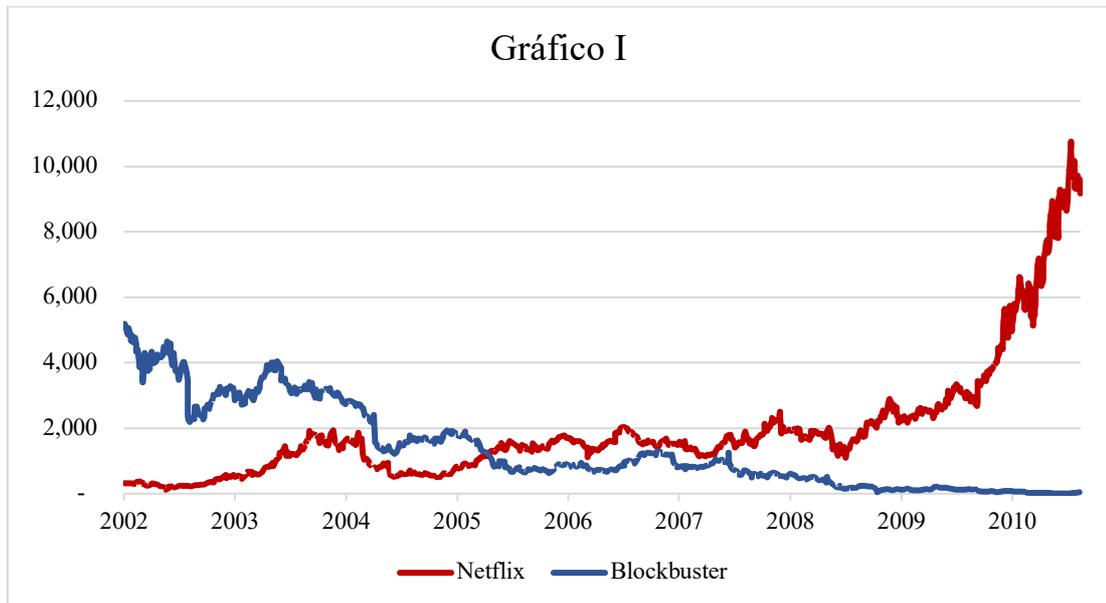


Gráfico I - Valor de Mercado da Netflix Inc. e da Blockbuster LLC (em milhões de US\$)

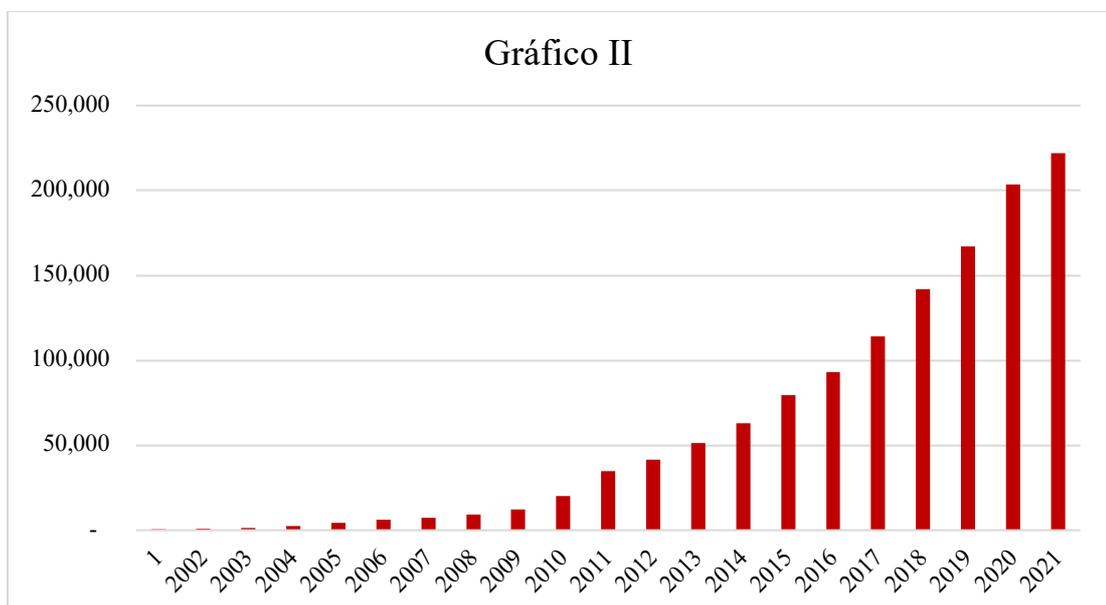


Gráfico II - Número de Assinantes da Netflix por Ano (em milhares)

6. Referências

- BLOCKBUSTER INC. **Lender's Conference Call Presentation**, 2007. Disponível em: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1085734/000119312507145473/dex991.htm>. Acesso em: 24 de março de 2022.
- CHAN, Clara. Netflix Adds 8.3M Subscribers in Q4, Missing Expectations. **The Hollywood Reporter**, 2022. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/business/digital/netflix-q4-2021-earnings-1235078237/>. Acesso em: 21 de janeiro de 2022.
- DE REUVER, Mark et al. The digital platform: a research agenda. **Journal of Information Technology**, v. 33, n. 2, p. 124-135, 2018.
- GRUENWEDEL, Erik. JustWatch: Netflix Gained Market Share in 2021. **Media Play News**, 2021. Disponível em: <https://www.mediaplaynews.com/justwatch-netflix-actually-gained-market-share-in-2021/>. Acesso em: 21 de janeiro de 2022.
- HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. **A Regra é Não Ter Regras: A Netflix e a Cultura da Reinvenção**. Intrínseca, 2020.
- KAUFMAN, Debra. Online distribution pulls ahead of film. **Variety**, 2009. Disponível em: <https://variety.com/2009/digital/features/online-distribution-pulls-ahead-of-film-1117999758/>. Acesso em: 23 de março de 2022.
- KEATING, Gina. **Netflixed: The epic battle for America's eyeballs**. Penguin, 2012
- LEE, Edmund. Netflix Will Keep 'Friends' Through Next Year in a \$100 Million Agreement, **The New York Times**, 2018. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/12/04/business/media/netflix-friends.html>. Acesso em 24 de março de 2022.
- LOONAM, John; O'REGAN, Nicholas. Global value chains and digital platforms: Implications for strategy. **Strategic Change**, v. 31, n. 1, p. 161-177, 2022.
- LUNDQUIST, Kathryn; KANG, Jong Woo. Digital Platforms and Global Value Chains. **Global Value Chain Development Report 2021**, p. 179-201, 2021.
- MASTERS, Kim. The Netflix Backlash: Why Hollywood Fears a Content Monopoly. **The Hollywood Reporter**, 2016. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-features/netflix-backlash-why-hollywood-fears-928428/>. Acesso em: 23 de março de 2022.
- MOORE, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard business review**, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.
- PARKER, Ryan. Disney+ Retools Parental Controls With Addition of Netflix Marvel Programs. **The Hollywood Reporter**, 2022. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/marvel-netflix-shows-daredevil-disney-1235091929/>. Acesso em 23 de março de 2022.
- PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, 2009.
- PETIT, Nicolas; TEECE, David J. Innovating big tech firms and competition policy: favoring dynamic over static competition. **Industrial and Corporate Change**, v. 30, n. 5, p. 1168-1198, 2021.
- PETIT, Nicolas; TEECE, David. Taking Ecosystems Competition Seriously in the Digital Economy: A (Preliminary) Dynamic Competition/Capabilities Perspective. **Capabilities Perspective (December 9, 2020)**, 2020.

SHAW, Lucas; GURMAN, Mark. Netflix Plans to Offer Video Games in Push Beyond Films, TV. **Bloomberg**, 2021. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-14/netflix-plans-to-offer-video-games-in-expansion-beyond-films-tv>. Acesso em: 24 de março de 2022.

TEECE, David J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. Next-generation competition: New concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy. **JL Econ. & Pol'y**, v. 9, p. 97, 2012.

TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, David J. **Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles**. Emerald Publishing Limited, 2017.

TEECE, David J.; LINDEN, Greg. Business models, value capture, and the digital enterprise. **Journal of Organization Design**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2017.

THOMAS, Maxime et al. The future of digital platforms: Conditions of platform overthrow. **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 80-95, 2021.

VOGEL, Harold L. **Entertainment industry economics: A guide for financial analysis**. 5 ed. Cambridge University Press, 2020.