



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

MARCUS VINICIUS MENEZES DA NOVA FILHO

COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA: O CASO DA NETFLIX À LUZ DA ABORDAGEM DE
CAPACITAÇÕES DINÂMICAS

Rio de Janeiro

2023

Marcus Vinicius Menezes da Nova Filho

COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA: O CASO DA NETFLIX À LUZ DA ABORDAGEM DE
CAPACITAÇÕES DINÂMICAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientadora: Profa. Dra. Marília Bassetti Marcato

Rio de Janeiro

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

N935c Nova Filho, Marcus Vinicius Menezes da.
Competição e estratégia: o caso da Netflix à luz da abordagem de capacitações dinâmicas / Marcus Vinicius Menezes da Nova Filho. – 2023.
161 f.

Orientadora: Marília Bassetti Marcato.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia da Indústria e da Tecnologia, 2023.

Bibliografia: f. 152 - 161.

1. Novas tecnologias. 2. Streaming technology. 3. Plataformas digitais.
I. Marcato, Marília Bassetti, orient. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. III. Título.

CDD 303.483

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária: Luiza Hiromi Arao CRB/7 – 6787

Biblioteca Eugênio Gudim/CCJE/UFRJ

Marcus Vinicius Menezes da Nova Filho

COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA: O CASO DA NETFLIX À LUZ DA ABORDAGEM DE
CAPACITAÇÕES DINÂMICAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Economia.

Rio de Janeiro, 28 de Abril de 2023.

Prof^ª. Dr^ª. Marília Bassetti Marcato

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof^ª. Dr^ª. – Camila Cabral Pires Alves

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof. Dr. – Tulio Chiarini

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

Dedico esse trabalho aos meus tios, João, Geraldo e Flodoaldo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Dra. Marília Bassetti Marcato por ter aceitado orientar este trabalho. Sou grato por sua paciência, sua disposição para ajudar e pelos conselhos e conversas que contribuíram positivamente no desenvolvimento deste trabalho, bem como na expansão dos seus horizontes de discussão.

Também agradeço ao Tulio Chiarini pela parceria e pela oportunidade de participar de um projeto de pesquisa que influenciou diretamente no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço também aos demais professores do Instituto de Economia da UFRJ, sobretudo aqueles com quem convivi em sala de aula, presencial ou remotamente, ao longo desses dois anos. Apesar dos períodos desafiadores para o ensino e para a vida em geral, sempre se mostraram dispostos a compartilhar seu conhecimento e auxiliar no desenvolvimento de minha trajetória acadêmica, de modo que também contribuíram para a construção deste trabalho.

Sou eternamente grato aos meus pais, Marcia e Marcus, por tudo que fizeram por mim. Não somente pela oportunidade que me foi dada, mas também por seu apoio incondicional, carinho e incentivos, que permitiram que eu chegasse até aqui. Agradeço à Michelle, com quem ingressei na pós-graduação como namorado e termino como noivo. Me faltam palavras para expressar o quanto sou grato. Obrigado pelo seu apoio, incentivo e cumplicidade em toda a trajetória, desde o primeiro dia da graduação até o último dia do mestrado. Também devo agradecer às minhas irmãs, Bárbara e Bianca, meus avós, sobrinhos, padrinhos e tios, que sempre me apoiaram e se colocaram à disposição para auxiliar nos momentos que precisei.

Aos amigos que fiz no mestrado, agradeço não só pela cooperação, mas pela convivência e por cada momento compartilhado, dentro e fora de sala de aula. Em especial, ao Adriano, Enock, Marcelo, Pedro Gesteira, Pedro Rocha e Thiago Maia. A amizade construída ao longo desses dois anos certamente facilitou a conclusão desta etapa da vida acadêmica.

Também agradeço aos amigos de longa data, pelo apoio e pela compreensão da importância deste trabalho, tendo perdoado a minha ausência em alguns momentos. Seria injusto citar cada um dos que tiveram um papel importante, mas seria ainda mais injusto se não fizesse um agradecimento especial ao Eduardo, Laura e Raphael, amigos que fiz durante a graduação no IE, por todo o seu apoio e paciência comigo durante esse processo.

Sem vocês não teria chegado até aqui e espero retribuir da melhor forma possível. Muito obrigado.

Por fim, agradeço à Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) pela bolsa de estudos fornecida durante o período, possibilitando a elaboração desta pesquisa.

“(...) Você é uma ótima pessoa, Sr. Bolseiro, e gosto muito de você; mas, afinal de contas, você é apenas uma pessoazinha neste mundo enorme!” (TOLKIEN, 2011, p. 296)

RESUMO

O surgimento e expansão do acesso a novas tecnologias viabilizou a adoção do *streaming* de vídeo como base de um novo modelo de negócios. Paralelamente, também permitiu o surgimento de novos modelos organizacionais, as plataformas digitais. Em conjunto, estes elementos foram responsáveis pela ascensão de novos importantes atores econômicos no mercado de *streaming* audiovisual, como a Netflix, desafiando modelos de negócios e empresas já estabelecidas. Contudo, este fenômeno de plataformização não deve ser compreendido como uma característica particular deste mercado. Assim, dada a importância dessas mudanças, esta pesquisa busca investigar a ascensão de plataformas digitais no mercado de *streaming* audiovisual e a ocorrência deste fenômeno com o movimento mais amplo de plataformização identificado na economia mundial. Buscando construir um referencial teórico que permita a compreensão de como empresas de plataformas digitais geram diferenciais competitivos, esta pesquisa estabelece um diálogo entre a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais. A partir de um exercício bibliométrico, esta pesquisa identificou a existência de duas contribuições centrais no âmbito da abordagem de capacitações dinâmicas. Nesse sentido, apesar das diferenças conceituais, buscou-se apresentar os elementos analíticos que permitem apresentá-las de forma integrada. Sobre a literatura de plataformas digitais, reconhece-se a existência de diversas correntes, dado o caráter multidisciplinar do objeto de estudo, de modo que esta pesquisa visa apresentar um conceito unificado sobre o termo “plataforma”, alinhado à noção de ecossistema. A integração destes dois campos teóricos se dá por meio do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas, através do qual é aplicado o referencial teórico estabelecido na análise da trajetória da Netflix. A pesquisa também busca caracterizar a ascensão das plataformas digitais no mercado audiovisual como parte específica de um movimento global mais amplo de plataformização e criação de posições de monopólios tecnológicos globais, transcendendo este mercado. Para tanto, é realizado um exercício de mapeamento das empresas de *streaming* audiovisual ao redor do globo para análise de questões como concentração geográfica e financeira. Os resultados mostram que há uma concentração destas empresas, em ambos os aspectos, no norte global. Por fim, são analisadas as formas como elementos externos às firmas, a citar, efeitos regionais ou locais, influenciam suas trajetórias e criam diferenciais competitivos para que estas se estabeleçam como competidoras globais. A concentração identificada no exercício de mapeamento aponta o mercado de *streaming* audiovisual como uma parte de um movimento de plataformização global mais amplo. Este movimento está associado ao domínio de um pequeno grupo de empresas de tecnologia sobre

infraestruturas vitais para o funcionamento de plataformas digitais em geral. Tais empresas controlam o acesso aos fluxos de dados, um bem social e coletivo que é transformado em um ativo intangível fundamental para o processo para criação de valor em modelos de negócios de plataformas digitais, reduzindo as fronteiras entre as esferas público e privada. O estudo de caso da Netflix permite a compreensão de como novas empresas construídas em torno de plataformas criam diferenciais competitivos no mercado de *streaming* audiovisual, evidenciando o desenvolvimento de capacitações internas e reestruturações organizacionais. Além disso, o uso dos efeitos de rede e da constante coleta, processamento e análise de dados dos usuários em favor da estratégia corporativa, colocam os ativos intangíveis no centro da construção das trajetórias de liderança neste mercado. Assim, esta pesquisa mostra como o mercado de *streaming* audiovisual representa uma etapa do processo de integração promovido por este pequeno grupo de plataformas digitais, visando fortalecer suas posições de monopólio baseadas no controle de infraestruturas e do acesso aos dados.

Palavras-chave: capacitações dinâmicas; plataformas digitais; *streaming* audiovisual; Netflix.

ABSTRACT

The emergence and expansion of access to new technologies enabled the adoption of video streaming as the basis for a new business model. In parallel, it also enabled the rise of new organizational models, the digital platforms. Together, these elements were responsible for the emergence of new economic players in the audiovisual streaming market, such as Netflix, challenging established companies and business models. However, this platformization phenomenon shall not be understood as a particular characteristic of this market. Therefore, given the importance of these changes, this research seeks to investigate the ascension of digital platforms in the audiovisual streaming market and the occurrence of such phenomena together with the wider platformization movement identified in the global economy. Seeking to build a new theoretical framework which allows the comprehension of how companies that control digital platforms create competitive differentials, this research establishes a dialog between the dynamic capabilities approach and the digital platform literature. From a bibliometric exercise, this research has identified the existence of two central contributions regarding the dynamic capabilities approach. In this sense, despite the conceptual differences, this research sought to present the analytical elements that allow their presentation in an integrated way. Regarding the digital platform literature, this research recognizes the existence of different research lines, given the multidisciplinary character of the object of study, in a way that it seeks to present a unified concept regarding the term “platform”, aligned with the ecosystem concept. The integration of these two theoretical fields take place through the concept of ecosystem lifecycles, which is used to apply the established theoretical framework in the analysis of Netflix trajectory. This research also seeks to characterize the emergence of digital platforms in the audiovisual market as a specific part of the global and wider platformization movement and the creation of global technological monopoly positions, which transcend this market. For this purpose, an exercise is carried out to map audiovisual streaming companies around the globe to analyze aspects such as financial and geographical concentration. Finally, the ways in which elements external to the firm, namely regional or local effects, influence their trajectories and create competitive differentials so that they establish themselves as global competitors are analyzed. The concentration identified through the mapping exercise characterizes the audiovisual streaming market as part of a wider and global platformization movement. This movement is associated with the dominance of a small group of technological companies over vital infrastructures for the operation of digital platforms in general. Such companies control the access to data flows, a social and collective good that is transformed into a fundamental

intangible asset for the value creation in digital platforms business models, blurring the boundaries between public and private fields. The Netflix case study enables the comprehension of how new companies built around platforms create competitive differentials in the audiovisual streaming markets, evidencing the development of internal capabilities and organizational restructurings. Beyond that, the usage of networks effects and the constant data collection, processing, and analysis in favor of corporative strategy place intangible assets in the center of the construction of leadership trajectories in this market. Therefore, this research shows how the audiovisual streaming market represents a step in the integration process promoted by this small group of digital platforms, aiming to strengthen their monopoly positions based in the control of infrastructures and data access.

Keywords: dynamic capabilities; digital platforms; audiovisual streaming; Netflix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede de Cocitações entre autores para amostra de Capacitações Dinâmicas.....	25
Figura 2 – Número de Empresas de Plataforma por Ano de Fundação.....	74
Figura 3 – Localização das Sedes Corporativas das Empresas Identificadas.....	74
Figura 4 – Empresas de Plataforma por país de origem.....	75
Figura 5 – Idade das Plataformas por classificação do país.....	76
Figura 6 – Plataformas por nível de receita e classificação do país.....	77
Figura 7 – Participação de Mercado <i>Subscription Video On-Demand</i> Global por Empresa.....	78
Figura 8 – Investimentos em conteúdo original por <i>Subscription Video On-Demand</i>	79
Figura 9 – Cadeia de Valor do Audiovisual.....	121
Figura 10 – Cadeia de Valor do Audiovisual com Empresas.....	122
Figura 11 – Cadeia de Produção Cinematográfica.....	124
Figura 12 – Valor de Mercado: Blockbuster e Netflix.....	131
Figura 13 – Base Mundial de Assinantes da Netflix ao longo do tempo.....	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dez publicações mais citadas no campo da Abordagem de Capacitações Dinâmicas.....	27
Tabela 2 – Palavras-chave a partir das descrições da Crunchbase.....	105
Tabela 3 – Palavras-chave utilizadas.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANCINE – Agência Nacional do Cinema

API – Application Programming Interface

ARPA - Advanced Research Projects Agency

BATH – Baidu, Alibaba, Tencent e Huawei

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

GAFAM – Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IPTV – Internet Protocol Television

MVPD – Multichannel Video Programming Distributors

OCDE – Associação Brasileira de Normas Técnicas

OTT – Over The Top

SDK – Software Development Kit

SVOD – Subscription Video On Demand

TVOD – Transactional Video On Demand

VOD – Video On Demand

VRIN – Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Non-substitutable

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1. CAPACITAÇÕES DINÂMICAS: REFERENCIAL TEÓRICO	19
1.1 Introdução	19
1.2 A Abordagem de Capacitações Dinâmicas	20
1.2.1 Exercício Bibliométrico: Identificação do Núcleo Teórico	22
1.2.2 Capacitações Dinâmicas: a visão baseada em Teece, Pisano e Shuen (1997)	26
1.2.3 Capacitações Dinâmicas: a alternativa de Eisenhardt e Martin (2000)	35
1.2.4 Uma proposta de reconciliação teórica	39
1.3 Considerações Parciais	46
CAPÍTULO 2. PLATAFORMAS DIGITAIS E MONOPÓLIOS INTELECTUAIS NO MERCADO AUDIOVISUAL	48
2.1 Introdução	48
2.2 Plataformas Digitais e Ecossistemas de Negócios	51
2.2.1 Conceitos e características econômicas	52
2.2.2 Plataformas e ecossistemas de negócios	56
2.2.3 Capacitações dinâmicas e ciclo de vida dos ecossistemas	64
2.3 Plataformas Digitais no Mercado Audiovisual	69
2.3.1 Metodologia de Mapeamento das Plataformas Digitais de <i>streaming</i> de vídeo	69
2.3.2. Resultados e Discussão	73
2.4 Condições Sociais da Inovação	81
2.5 Plataformização e Monopólios Intelectuais	89
2.6 Considerações Parciais	105
CAPÍTULO 3. O CASO DA NETFLIX	108
3.1. Introdução	108
3.2. Características Econômicas do Mercado Audiovisual	109
3.2.1. Bens de Entretenimento	109

3.2.2. Características da Demanda do Mercado Audiovisual	112
3.2.3. Características da Oferta do Mercado Audiovisual	113
3.2.4. Cadeia Produtiva do Mercado Audiovisual	117
3.3. A História da Netflix: Análise Qualitativa	126
3.3.1. Nascimento: Nasce Uma Estrela	126
3.3.2. Expansão: O Império Contra-ataca	129
3.3.3. Liderança: Voando Alto	131
3.3.4. Autorrenovação: A Grande Aposta	134
3.3.5. Cultura Corporativa	140
3.4. Considerações Parciais	142
CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
REFERÊNCIAS	152

INTRODUÇÃO

Em 2019, a Apple lançou o seu próprio serviço de *streaming* audiovisual, o Apple TV+. Uma das máximas presentes neste mercado é que conteúdo novo, original, é a ferramenta para alcançar novos consumidores e crescer a base de usuários, enquanto uma biblioteca de conteúdo diversa e numerosa ajuda na retenção destes (HAYES; CHMIELEWSKI, 2022). Neste contexto, em conjunto com o lançamento do novo serviço de *streaming*, a Apple anunciou a produção de ‘*The Morning Show*’, uma de suas primeiras séries originais, com orçamento de US\$ 300 milhões para duas temporadas¹ e com nomes como Jennifer Aniston, Reese Witherspoon e Steve Carell no elenco.

A série conta a história de um programa de notícias matinal de uma rede de TV dos Estados Unidos que precisa lidar com a substituição de um dos seus âncoras, após um escândalo de assédio sexual vir à tona. Em determinado momento do episódio piloto da série, o chefe da seção de jornalismo da rede de TV, interpretado por Billy Crudup, faz o seguinte comentário: “*É curioso como o mundo da televisão pode acabar em poucos anos. Uma explosão e já era. A menos que o reinventemos. Se nada mudar, o setor da tecnologia nos comprará*”.

A ironia do comentário está exatamente no fato de que esta é uma produção feita para um serviço de *streaming* da Apple, uma empresa de tecnologia que passou a atuar também no mercado audiovisual nos últimos anos. Nesse sentido, a empresa tem papel importante na ascensão das plataformas digitais, fenômeno amplamente observado na última década. Segundo Cusumano *et al.* (2019), a década de 2010 representa um marco da onda de plataformação, com a ascensão e estabelecimento de novos modelos de negócios construídos em torno de plataformas. Neste contexto, empresas como Apple, Amazon, Netflix, Uber, Airbnb e Meta (Facebook), dentre muitas outras, em busca de um processo de produção cada vez mais eficiente, gerando inovação em produto e serviço, deslocaram o foco organizacional e produtivo, dando protagonismo ao uso de plataformas como proposta de valor em detrimento do pensamento em torno de cadeias de valor lineares (LOONAM; O’REGAN, 2022).

Deixando as peculiaridades de cada uma de lado, é possível compreender que, ao longo de sua trajetória, essas empresas de plataforma enfrentaram empresas e modelos de negócios já estabelecidos para se tornarem líderes em seus respectivos mercados em poucos anos. Tal movimento foi possível não somente graças ao aumento da digitalização e a expansão e popularização do acesso à internet, mas também pelo uso de algoritmos, inteligência artificial,

¹ Segundo o *The Hollywood Reporter*, cada episódio da série custaria cerca de US\$ 15 milhões (CHUBA, 2019).

big data e machine learning. Dessa forma, permitindo que estas empresas se valessem da captura, processamento e análise de dados para gerar valor (PETIT; TEECE, 2020).

Parker *et al.* (2019) entendem que o surgimento de plataformas, enquanto modelo gerencial e organizacional, se qualifica como um dos mais importantes avanços da sociedade atual, sendo responsável pelo sucesso de várias empresas modernas, como as já citadas anteriormente. Por essa ótica, entende-se então que o fenômeno de plataformização torna-se essencial para compreensão do estágio atual do capitalismo. Contudo, a compreensão deste fenômeno passa pelo reconhecimento de que o objeto de estudo, as plataformas digitais, possui um caráter multidisciplinar (BALDWIN; WOODARD, 2009; TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014; RIETVELD; SCHILLING, 2021) e é fonte de complexidade crescente, dada a conceitualização de plataformas digitais e dos ecossistemas que se constroem em torno delas como estruturas interconectadas e que envolvem múltiplos níveis de análise (DE REUVER *et al.*, 2018).

Em paralelo, a compreensão deste fenômeno de plataformização também demanda o reconhecimento e entendimento do papel de questões organizacionais internas e externas à firma como geradoras de diferenciais competitivos. A questão é que plataformas não geram lucros simplesmente por conta do uso da tecnologia digital ou da estratégia de mercado que agrega múltiplos lados. Dessa forma, é preciso considerar características discricionárias das firmas, de modo a compreender como alcançaram determinada posição de sucesso (NELSON, 1991), sejam elas plataformas ou não. Logo, internamente, destaca-se o papel de recursos específicos, as capacitações desenvolvidas internamente pela firma, seu capital intelectual e os ativos intangíveis (TEECE, 2018), como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2014). Já no ambiente externo, questões institucionais e sociais também desempenham papel relevante na construção de capacitações regionais ou locais, gerando diferenciais competitivos entre empresas no ambiente competitivo global (LAZONICK, 2003; 2005; 2010; BERGER, 2013).

Nota-se ainda que o fenômeno de plataformização não é uma característica presente exclusivamente no mercado audiovisual, mas sim um fenômeno mais amplo, que abrange a economia global como um todo. Segundo Helmond (2015), tal fenômeno pode ser definido como a ascensão de plataformas digitais como modelo infraestrutural, econômico e governamental dominante, bem como do uso constante de dados e sua integração com estas plataformas. Em outras palavras, é a preparação de todo tipo de informação para integração

com o modelo de negócios de plataformas digitais. Assim, a literatura sobre plataformas digitais (HELMOND, 2015 ; VAN DIJCK *et al.*, 2018; PLANTIN *et al.*, 2018) destaca o domínio que certas plataformas exercem sobre infraestruturas físicas e digitais, necessárias para a manutenção e operação de plataformas em diversos setores, criando o que Plantin *et al.* (2018) chamam de “*plataformização das infraestruturas*” e “*infraestruturalização das plataformas*”. Tal controle do acesso gera distorções competitivas e excesso de poder de mercado nas mãos de um pequeno grupo de empresas que controlam plataformas globais, dando origem a monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021).

Dessa forma, esta dissertação tem como principal objetivo a exploração da ascensão de plataformas digitais no mercado de *streaming* audiovisual e a integração deste fenômeno com o movimento mais amplo de *plataformização* identificado na economia mundial. Em linha com este objetivo mais amplo, busca-se estabelecer um referencial teórico capaz de aprofundar a compreensão de como certas empresas que baseiam seus modelos em torno de plataformas são capazes de gerar vantagens competitivas que as alçam à posição de liderança em seus mercados. Além disso, a partir desse referencial teórico e tendo como estudo de caso a trajetória da empresa Netflix, procura-se aprofundar a discussão da dinâmica de *plataformização* no mercado de *streaming* audiovisual. Por fim, estabelecida a presença e dominância de plataformas digitais no mercado audiovisual, esta pesquisa busca apresentar as condições econômicas sob as quais as plataformas digitais puderam estabelecer uma trajetória de dominação no mercado audiovisual, bem como a conceitualização deste fenômeno como parte integrante de um processo de *plataformização* mais amplo, que abrange diversos setores da economia (VAN DIJCK *et al.*, 2018; PLANTIN *et al.*, 2018), diretamente associado à ideia de monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021). Dessa forma, é possível compreender de que forma empresas de plataforma no mercado de *streaming* audiovisual se posicionam frente à tendência de *plataformização* global e como são afetadas por tal tendência.

A construção do referencial teórico se dá com base na abordagem de capacitações dinâmicas, que permite a compreensão de como certas empresas geram diferenciais competitivos sustentáveis para sobreviver em ambientes de rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), e da literatura de plataformas digitais e ecossistemas de negócios, visando a conceitualização do termo “*plataforma*”, reconhecendo tanto a crescente relevância deste na última década (PARKER *et al.*, 2019; CUSUMANO *et al.*, 2019), bem como seu caráter multidisciplinar (BALDWIN; WOODARD, 2009; TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014; RIETVELD; SCHILLING, 2021). A aplicação de tais conceitos se dá por meio do uso do

conceito de ciclo de vida dos ecossistemas (MOORE, 1993; TEECE, 2017) como ferramenta de análise da trajetória de empresas. Tal conceito é visto como integração entre a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais e será utilizado para apresentar o estudo de caso da Netflix. Por meio deste, é possível explicar como ecossistemas passam por processos de evolução e mudança, bem como a importância da abordagem de capacitações dinâmicas para a análise da trajetória das firmas. A abordagem de capacitações dinâmicas, aplicada no contexto de plataformas digitais, em conjunto com a identificação das características econômicas destas, permite compreender como certas plataformas foram capazes de superar o modelo vigente no mercado audiovisual, estabelecendo um novo padrão de consumo ao redor do mundo.

Neste ponto, é importante ressaltar que a escolha da Netflix como objeto do estudo de caso aqui proposto se dá pelo fato de que, dentre as empresas líderes no mercado de *streaming* audiovisual, a empresa é a única que não faz parte de uma plataforma maior, como são os casos de Amazon Prime Video e Apple TV+; ou que não está associada a um dos grandes estúdios de Hollywood, como nos casos do Disney+ e HBO Max. O caso específico da Netflix, analisado a partir das etapas do ciclo de vida dos ecossistemas, permite entender o papel desempenhado pelas capacitações dinâmicas neste novo ambiente competitivo, bem como das características econômicas e organizacionais das plataformas digitais, que estão presentes nos mais diversos setores e sustentando diferentes modelos de negócios. Assim, permite compreender como foi construída sua trajetória de liderança no mercado de *streaming* audiovisual.

Dessa forma, esta dissertação encontra-se dividida em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma discussão teórica acerca da abordagem de capacitações dinâmicas, utilizando um exercício bibliométrico para identificação das principais contribuições que compõem o núcleo teórico dessa abordagem. A partir disso, serão apresentados os principais conceitos e ideias presentes em cada um destes trabalhos, bem como as suas diferenças, sendo eles as contribuições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Na sequência, reconhecendo que tais visões podem ser diferentes, mas não irreconciliáveis, são apresentadas propostas para contornar as divergências identificadas entre as duas contribuições, com base nos trabalhos de Peteraf *et al.* (2013), Di Stefano *et al.* (2014) e Teece (2014).

Em seguida, no segundo capítulo, apresenta-se uma discussão teórica acerca das plataformas digitais e ecossistemas de negócios. As características econômicas que envolvem o conceito de plataformas são apresentadas, bem como diferentes correntes teóricas sobre o

assunto, a econômica, focada na definição de plataformas enquanto mercados de múltiplos lados, e organizacional ou da engenharia, voltada para a noção de plataformas como facilitadoras do processo de inovação (GAWER, 2014). A partir disso é apresentada uma integração entre um conjunto de contribuições (BALDWIN; WOODARD, 2009; TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014) em prol de um conceito que agregue as diferentes correntes junto com a noção de ecossistemas de negócios, por este ser o local onde as plataformas se encontram e operam em conjunto com outros agentes. O capítulo prossegue com a integração entre a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais a partir da apresentação do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas (MOORE, 1993; TEECE, 2017).

Em sequência, o capítulo insere a discussão no âmbito mais geral do fenômeno de plataformização. Neste sentido, é realizado um exercício de mapeamento de plataformas digitais que atuam no mercado de *streaming* audiovisual. Partindo do exercício proposto por Silva, Chiarini e Ribeiro (2022), são apresentados resultados que permitem obter uma melhor compreensão do processo de plataformização neste mercado, sobretudo em questões de concentração e dominância do norte global. Em conjunto, também é apresentado um breve panorama do mercado de *streaming* audiovisual atual, identificando as firmas líderes e suas posições competitivas em geral.

O capítulo encerra com a apresentação de duas seções que buscam dialogar com o fenômeno de plataformização no mercado audiovisual, estabelecendo-o como parte integrante de um processo global mais amplo. Primeiramente, procura-se compreender a importância de efeitos regionais ou locais, externos à firma, no processo de criação de vantagens competitivas em relação às suas concorrentes globais, dialogando com os conceitos apresentados no primeiro capítulo (LAZONICK, 2003; 2005; 2010; BERGER, 2013). Em seguida, por meio da literatura de plataformas digitais (VAN DIJCK *et al.*, 2018; POELL *et al.*, 2019; VAN DIJCK, 2021; KENNEY; ZYSMAN, 2016; KENNEY; ZYSMAN, 2020) e de monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021), procura-se compreender o processo de plataformização como um todo, sua interação com o mercado de *streaming* audiovisual e suas consequências para este.

Por sua vez, o terceiro capítulo procura direcionar a pesquisa para o mercado de *streaming* audiovisual, de modo a explorar as consequências do processo de plataformização especificamente neste mercado. Além disso, também apresenta as condições econômicas sob as quais as plataformas digitais puderam estabelecer uma trajetória de dominação no mercado audiovisual, fazendo com que este se tornasse parte do já avançado processo de plataformização

observado na economia mundial. Em particular, procura exemplificar a primeira parte desse processo por meio do estudo de caso da Netflix. Assim, em primeiro lugar, são apresentadas as características econômicas do mercado audiovisual, com destaque para o produto audiovisual e as características de oferta e demanda que definem a dinâmica deste mercado. Na sequência, é apresentada a cadeia produtiva do mercado audiovisual, identificando seus principais agentes e as etapas da cadeia, considerando as diferenças entre produtos cinematográficos e televisivos, bem como a entrada dos serviços de *streaming* neste mercado. Depois, apresenta-se o estudo de caso da Netflix, analisando a trajetória da empresa com base em episódios narrados por diferentes autores (KEATING, 2012; SMITH; TELANG, 2016; HASTINGS; MEYER, 2020) e à luz do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas. Assim, os eventos são narrados com base em quatro etapas: nascimento, expansão, liderança e autorrenovação.

A dissertação encerra com a apresentação das conclusões obtidas por meio da realização da pesquisa. É importante ressaltar que as conclusões acerca do fenômeno de plataformação não são relevantes somente para a dinâmica do mercado audiovisual. A ascensão da economia de plataformas em uma escala global, com concentração de poder em torno de um pequeno grupo de empresas de tecnologia, concentradas no norte global, gera consequências nas esferas social, cultural, política e econômica no sul global. Desta forma, entende-se que esta pesquisa é parte de uma discussão mais ampla sobre a necessidade de regular a atividade destas plataformas, recuperando as demarcações entre os limites público e privado na era da plataformação.

CAPÍTULO 1. CAPACITAÇÕES DINÂMICAS: REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 INTRODUÇÃO

Ainda que o surgimento de novas tecnologias e o avanço da digitalização na economia tenham viabilizado a criação de novas formas de organização e produção, tais elementos externos às firmas por si só não são suficientes para explicar a dinâmica competitiva entre elas. Por um lado, Cusumano *et al.* (2019) reconhecem que os gerentes e empreendedores devem ser capazes de entender as principais características da competição, da inovação e do poder da revolução digital, de modo a tirar o maior proveito possível deste movimento. Por outro lado, os autores também reconhecem que estes gerentes e empreendedores também devem dominar os princípios fundamentais do mundo dos negócios e da governança que se aplicam em quaisquer eras. O ponto é que plataformas não geram lucros simplesmente por conta do uso da tecnologia digital ou de uma estratégia de mercado que agrega múltiplos lados. Nesse sentido, é preciso considerar as características discricionárias das firmas, de modo a compreender como alcançaram determinada posição de sucesso (NELSON, 1991), sejam elas plataformas, ou não.

Da mesma forma que Gawer (2022) traça um paralelo entre a ascensão da economia de plataforma e a revolução digital com o nascimento da empresa moderna e a segunda Revolução Industrial, referenciando o trabalho de Chandler (1990), a resposta acerca da criação de vantagens competitivas desfrutadas por estas firmas também se origina, em parte, do trabalho do autor inglês e, em parte, da abordagem de recursos, desenvolvida por Penrose (2009): a abordagem de capacitações dinâmicas. Nelson (1991) reconhece que existem diferentes formas de apresentar tal abordagem, mas de alguma forma, sua estratégia, sua estrutura e suas capacitações centrais, fariam parte das características da firma que devem ser reconhecidas para descrevê-la.

Nesse sentido, o presente capítulo busca estabelecer um referencial teórico que permita aprofundar a compreensão sobre o sucesso das empresas construídas em torno de modelos de plataformas. Mais especificamente, para fundamentar a discussão sobre plataformas digitais no mercado de *streaming* audiovisual, este capítulo estabelece a primeira parte do referencial teórico desta pesquisa, que tem como base a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais e ecossistemas de negócios. Dessa forma, a abordagem de capacitações dinâmicas permite a compreensão de como certas empresas constroem diferenciais competitivos para sobreviver em ambientes em rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A primeira e única seção deste capítulo está focada na construção de um referencial teórico coeso acerca da abordagem de capacitações dinâmicas. Na primeira subseção é realizado um exercício bibliométrico com o objetivo de identificar as principais contribuições que compõem o núcleo teórico desta abordagem. Os resultados obtidos apontam para o protagonismo de duas contribuições: Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). A partir disso, as duas subseções seguintes focam em apresentar as principais ideias e características presentes nestes trabalhos e em trabalhos subsequentes na mesma linha de pensamento, reconhecendo que, por mais que configurem formas diferentes sobre capacitações dinâmicas, essas visões não são irreconciliáveis.

Com isso, a quarta subseção se vale de contribuições de Peteraf *et al.* (2013), Di Stefano *et al.* (2014) e Teece (2014) de modo a contornar as divergências teóricas existentes e identificadas nas subseções anteriores. Logo, o objetivo é apresentar uma visão única, capaz de fornecer uma compreensão sobre o conceito de capacitações dinâmicas que se mostre alinhado com as principais contribuições que formam o núcleo do pensamento da abordagem de capacitações dinâmicas. Concluída esta discussão, acredita-se que o presente capítulo terá sido capaz de fornecer uma base teórica robusta para compreensão de como firmas criam e sustentam vantagens competitivas, viabilizando trajetórias de liderança nos mais diversos mercados. O capítulo encerra com as considerações parciais.

1.2 A ABORDAGEM DE CAPACITAÇÕES DINÂMICAS

A abordagem de capacitações dinâmicas tem sua origem ancorada nas contribuições de Alfred Chandler e Edith Penrose. No caso, Chandler (1990) antecipa parte da discussão sobre capacitações dinâmicas em sua visão acerca das capacitações organizacionais. Em sua visão, a firma industrial moderna possui mais do que apenas uma função de produção, mas uma estrutura de governança, de modo que gerencia unidades que exercem diferentes funções produtivas, bem como funções comerciais e de pesquisa, de modo a integrar tais atividades. Segundo o autor, a firma industrial moderna é definida como:

(...) uma coleção de unidades operacionais, cada uma funcionando com seus funcionários e fábricas próprias, cujos recursos combinados e atividades são coordenadas, monitoradas e alocadas por uma hierarquia de gerentes de nível médio e alto. É a existência dessa hierarquia que faz com que as atividades e operações de toda a empresa seja mais do que a simples soma de suas partes (CHANDLER, 1990, p. 15, **tradução nossa**).

Chandler (1990) entende que os processos de produção durante o fim do século XIX foram responsáveis pela transformação das indústrias tradicionais e pela criação de novas. Tais processos se diferenciam de seus antecessores na medida em que permitem que as firmas alcancem economias de escala e escopo sem precedentes. Nestas indústrias nascentes, a expansão da produção viria com uma mudança drástica na relação entre capital e trabalho, com aumento significativo dos investimentos na produção. Contudo, em indústrias intensivas em capital, a produção necessária para manter a escala mínima eficiente, que permite o acesso à tais economias, requer cuidadosa coordenação, não apenas ao longo dos processos de produção, mas ao longo de toda a cadeia produtiva, incluindo compra de insumos e produção de bens intermediários, por exemplo.

Contudo, Chandler (1990) entende que essa coordenação não acontece naturalmente ou de maneira automática. Na visão do autor, é necessária a constante atenção da gerência ou da estrutura hierárquica. Assim, o autor defende que as verdadeiras economias de escala e escopo não são decorrentes da estrutura produtiva física, mas da estrutura organizacional da firma. Essas economias dependem do conhecimento, habilidades, experiência e trabalho em equipe. Ou seja, das capacidades organizacionais humanas essenciais para a exploração do potencial de processos tecnológicos.

No entendimento do autor, o primeiro passo para criação da firma industrial moderna é o investimento em plantas produtivas grandes o suficiente para alcançar o custo das vantagens de escala e escopo. O segundo passo, que normalmente ocorre de forma simultânea, é o investimento em redes de marketing, distribuição e compra. O terceiro e último passo é o recrutamento e organização dos gerentes necessários para supervisionar atividades funcionais relativas à produção e distribuição, em atividades de coordenação, monitoramento e alocação de recursos para o futuro da produção e distribuição com base na performance atual e na demanda antecipada (CHANDLER, 1990).

Assim, em resumo, Chandler defendia que as habilidades gerenciais dos empregados poderiam ser mais importantes e valiosas do que os próprios ativos físicos da firma, pois poderiam ser usadas para promover, por exemplo, diversificação para novos produtos ou mercados, em linha com a abordagem de recursos apresentada por Penrose (TEECE, 2010). A compreensão de capacitações organizacionais como essenciais para acessar economias de escala e escopo, somada ao fato de que as mesmas devem estar em constante renovação em decorrência da competição no mercado, Chandler acaba por antecipar a ideia de capacitações

dinâmicas (TEECE, 2010). Tal abordagem possui um caráter multidisciplinar na medida em que é influenciada não só por diferentes matizes teóricas, como a teoria de custos de transação e a teoria econômica evolucionária (TEECE; AUGIER, 2009), mas também por ciências sociais e comportamentais (TEECE, 2009).

Essa abordagem coloca a firma sob a mesma ótica que foi desenvolvida por Penrose (2009), ou seja, a firma como possuidora de recursos. A ideia se desenvolve sob uma perspectiva de competição schumpeteriana, de modo que usa da busca por novas combinações de recursos para explicar como tal firma atinge vantagens competitivas sustentáveis em um ambiente de mudança exposto à forte competição (TEECE; AUGIER, 2009).

A abordagem de capacitações dinâmicas é marcada pela existência de duas contribuições fundamentais, como identificado por Peteraf *et al.* (2013). De um lado, Teece, Pisano e Shuen (1997) e, do outro lado, Eisenhardt e Martin (2000). Tais contribuições, apesar de se mostrarem complementares em muitos aspectos, apresentam visões contraditórias acerca da natureza das capacitações dinâmicas, empregando diferentes tipos de argumentação e, conseqüentemente, chegando a conclusões diferentes (PETERAF *et al.*, 2013). Contudo, essas divergências não tornam impossível uma visão integrada acerca da abordagem de capacitações dinâmicas (PETERAF *et al.*, 2013; DI STEFANO *et al.*, 2014). Porém, antes de discutir as duas visões distintas acerca da abordagem de capacitações dinâmicas, é preciso identificar a sua centralidade para o tema, como será feito a seguir.

1.2.1 Exercício Bibliométrico: Identificação do Núcleo Teórico

A análise bibliométrica faz com que seja possível construir uma revisão de literatura acerca dos temas principais para a pesquisa, no caso, a abordagem de capacitações dinâmicas. Tal análise permite a observação da evolução desses temas e das principais contribuições para a discussão, seja no âmbito dos artigos ou dos autores mais relevantes (ARIA; CUCCURULLO, 2017). Aqui, o número de citações recebidas serve como parâmetro para mensurar a relevância das contribuições e dos autores identificados (PODSAKOFF *et al.*, 2008). Assim, o objetivo deste tipo de análise é contribuir para a construção do referencial teórico da pesquisa e definição do escopo da abordagem de capacitações dinâmicas.

Para extrair as informações necessárias para o exercício, foi utilizada a base de dados de artigos da *Scopus*, classificando os resultados obtidos com base no número de citações

recebidas. Segundo Podsakoff *et al.* (2008), tal parâmetro seria a melhor forma de representar a influência dos autores no campo de estudo. Nesse sentido, os autores argumentam que o número de citações possui uma forte correlação com o número de prêmios recebidos, com o prestígio destes prêmios, com a avaliação do departamento em que o autor reside e a proporção de acadêmicos familiarizados com tal trabalho. Logo, justifica-se o uso do número de citações como forma de classificar os artigos encontrados.

Como resultado, obtém-se um entendimento sobre o desempenho quantitativo das publicações consideradas na amostra, permitindo a identificação das principais publicações e a construção de redes de autores e textos. Além disso, também permite a identificação de palavras-chave associadas ao tema central do exercício. Assim, o desempenho quantitativo das produções acadêmicas analisadas é obtido como um indicador qualitativo das publicações e, dessa forma, serve como um direcionador da pesquisa em seu objetivo de identificar os principais alicerces do núcleo teórico da abordagem de capacitações dinâmicas.

O exercício bibliométrico será construído com base no trabalho de Aria e Cuccurullo (2017), feito através do uso do pacote *bibliometrix* para o *software* R. Por meio deste pacote, é possível aplicar a técnica de *clusters* de cocitações e citações internas, promovendo uma revisão de literatura estruturada (DONTHU *et al.*, 2021). Assim, a identificação dos principais conceitos, autores e publicações presentes na literatura em questão se apresenta como resultado do processo. Em adição, a análise bibliométrica também permite reduzir o viés de escolha arbitrária que estaria presente em outros processos aleatórios de seleção de publicações². No caso específico deste exercício, o principal objetivo é validar o protagonismo de dois trabalhos, reconhecidos como fundamentais para a abordagem de capacitações dinâmicas (DI STEFANO *et al.*, 2010; PETERAF *et al.*, 2013; DI STEFANO *et al.* 2014), sendo estes as contribuições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

² Apesar dos pontos positivos, é importante ressaltar a existência das limitações existentes na análise bibliométrica. Em primeiro lugar, há uma limitação associada à própria base de dados de artigos da Scopus, como os formatos dos materiais que são incluídos na base (capítulos de livros, livros, artigos de conferências, publicações em revistas etc.) e a amplitude da cobertura geográfica da base, por exemplo. Em segundo lugar, Haustein e Larivière (2014), citam uma variedade de limitações por parte da análise dos dados selecionados. Por exemplo, sem uma delimitação ou fixação da janela de publicação, publicações mais antigas tendem a receber mais citações do que publicações recentes, deixando de fora contribuições relevantes para a análise. Além disso, as autoras indicam a existência de outros vieses causados pelas diferenças nos padrões e formas de publicação entre campos teóricos diferentes, tipos de documentos considerados e da velocidade das publicações. Por fim, revelam ainda que o uso de técnicas de bibliometria para medir relevância das publicações pode influenciar negativamente no comportamento dos autores, gerando maus hábitos, como autocitações em demasia, preferência por revistas e periódicos, divisão desnecessária de publicações, dentre outros.

A partir das informações extraídas do banco de dados de artigos da *Scopus*, o exercício bibliométrico para a abordagem de capacitações dinâmicas selecionou as publicações que contivessem os termos “*dynamic capabilities*” ou “*dynamic capability*” nos campos de título, resumo ou palavras-chave expandidas. No total, aplicando esses filtros, foram encontrados 6.276 documentos publicados entre 1957 e 2022³.

Na sequência, aplicou-se o filtro do tipo de publicação, selecionando apenas publicações no formato de artigos ou capítulos de livros. Além disso, foram selecionadas somente as publicações indexadas. Depois, foram aplicados os filtros de áreas de conhecimento, onde foram consideradas somente as áreas de *Business, Management and Accounting e Economics, Econometrics and Finance*. Nota-se que os filtros mencionados já realizam uma delimitação temporal da pesquisa, dado que, após sua aplicação, os resultados encontram-se entre 1994 e 2022. Dessa forma, a seleção dos resultados se mostra em linha com a intuição da pesquisa de estabelecer a contribuição de Teece, Pisano e Shuen (1997) como uma das principais referências para a abordagem de capacitações dinâmicas.

Uma vez feita a aplicação dos filtros, a amostra selecionada passou para 3.468 resultados. Porém, por motivos de processamento, a base de dados exportada conta com apenas 2.000 resultados, classificados de acordo com o número de citações recebidas. A partir disso, os dados obtidos foram analisados através do pacote *bibliometrix* no *software* R. Aplicando o método apresentado por Aria e Cuccurullo (2017), obtém-se uma rede de autores, artigos centrais e ideias para discussão da abordagem de capacitações dinâmicas, construída com base no número de citações internas à amostra e organizada em *clusters* de acordo com a frequência de ocorrência de cocitações de certos autores por outros textos na amostra. Dessa forma, o exercício identifica regularidades teóricas, como conceitos e aplicações, dentro da abordagem de capacitações dinâmicas, de forma a estabelecer seu marco conceitual.

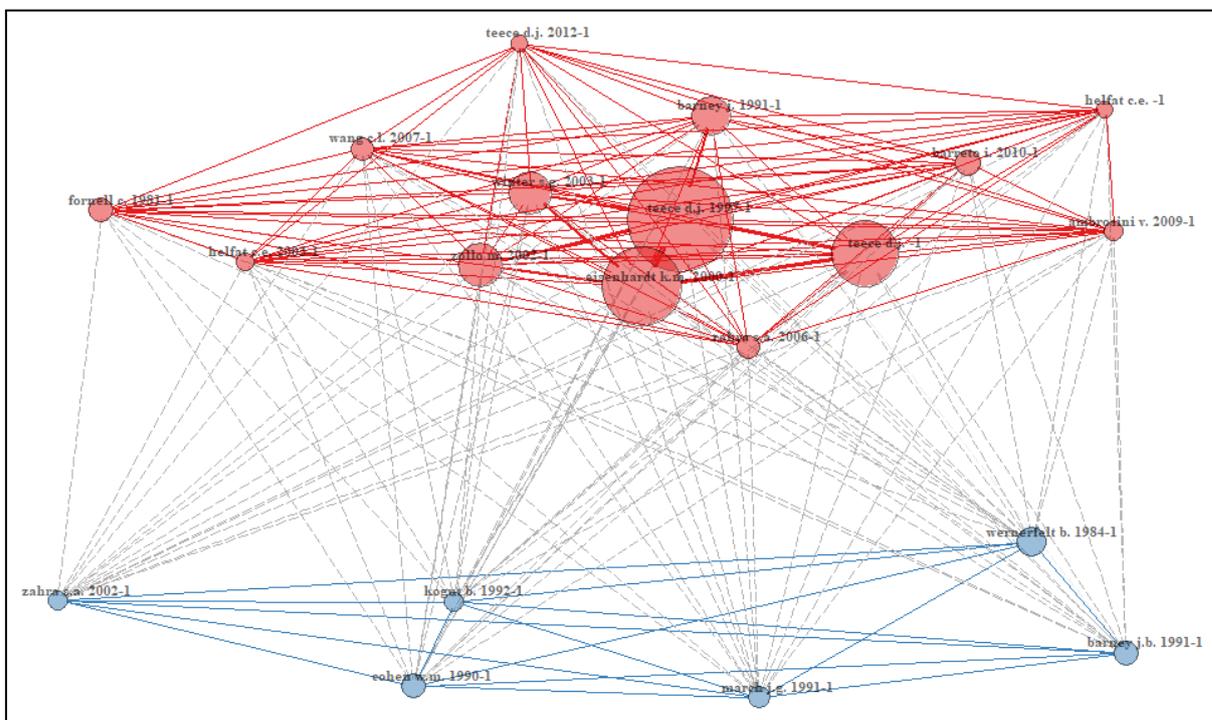
Abaixo, a Figura 1 apresenta a rede de cocitações para o exercício descrito anteriormente. Tal rede é composta por 20 vértices⁴, distribuídos entre os *clusters* identificados pelo exercício

³ Cabe ressaltar que não foram aplicados filtros temporais para demarcação de período, sendo o intervalo entre 1957 e 2022 um resultado obtido “naturalmente” com a aplicação dos filtros e seleções descritos no parágrafo.

⁴ A escolha do número de vértices se deu de forma arbitrária, uma vez que não influencia na classificação das publicações apresentadas na rede de cocitações. Assim, como o objetivo do exercício é a validação do protagonismo das contribuições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), priorizou-se a escolha de um número capaz de permitir a visualização dos resultados de forma clara.

de programação. O tamanho dos círculos denota o número de citações recebidas, enquanto a organização espacial segue a proposta dos *clusters* também descrita acima.

FIGURA 1 – REDE DE COCITAÇÕES ENTRE AUTORES PARA AMOSTRA DE CAPACITAÇÕES DINÂMICAS



Fonte: Elaboração própria com base em dados da base *Scopus* a partir do pacote *bibliometrix* no software R.

A partir da Figura 1, é possível notar o protagonismo das contribuições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) na abordagem de capacitações dinâmicas. O tamanho relativo dos círculos que representam estas contribuições e outras presentes na base de dados de artigos *Scopus* servem como evidência visual para esta conclusão. Além disso, a Tabela 1, apresentada abaixo, apresenta o protagonismo que ambos os artigos alcançaram quanto ao número de citações recebidas.

Nesse sentido, o exercício bibliométrico aqui proposto corrobora o entendimento de Peteraf *et al.* (2013) acerca do papel fundamental e do protagonismo desses dois trabalhos na construção da abordagem de capacitações dinâmicas. Assim, a seguir, serão apresentados os conceitos e principais argumentos que compõem cada uma destas visões. Feito isso, será possível apresentar uma proposta de reconciliação teórica, integrando as duas contribuições no campo da abordagem de capacitações dinâmicas.

TABELA 1 – DEZ PUBLICAÇÕES MAIS CITADAS NO CAMPO DA ABORDAGEM DE CAPACITAÇÕES DINÂMICAS (1990 – 2022)

Autores	Título da Publicação	Total de Citações	Total de Citações por Ano
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Dynamic capabilities and strategic management	16.817	646,8
Eisenhardt e Martin (2000)	Dynamic capabilities: what are they?	8.317	361,6
Teece (2007)	Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance	6.057	378,6
Zollo e Winter (2002)	Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities	3.764	179,2
Winter (2003)	Understanding dynamic capabilities	2.605	130,2
Benner e Tushman (2003)	Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited	2.563	128,2
Helfat e Peteraf (2003)	The dynamic resource-based view: capability lifecycles	2.289	114,5
Sambamurthy (2003)	Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms	2.097	104,8
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda	1.592	93,6
Danneels (2002)	The dynamics of product innovation and firm competences	1.394	66,4

Fonte: Elaboração própria com base em dados da base *Scopus* a partir do pacote *bibliometrix* no software **R**.

1.2.2 Capacitações Dinâmicas: a visão baseada em Teece, Pisano e Shuen (1997)

Antes de apresentar os principais conceitos e argumentos que fundamentam a contribuição destes autores para a abordagem de capacitações dinâmicas, é importante ressaltar

que a análise desta não será feita de forma estática. Desde a publicação do artigo de Teece, Pisano e Shuen (1997) - um marco teórico relevante, conforme indicado pelo exercício bibliométrico -, foram realizados diversos aprofundamentos que usam a contribuição destes autores como ponto de partida, adicionando novos aspectos e enriquecendo o debate por eles iniciado. Portanto, de modo a explorar a importância deste artigo para a abordagem de capacitações dinâmicas de forma completa, também serão consideradas tais publicações posteriores e não somente o artigo original.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a abordagem de recursos enxerga firmas com sistemas e estruturas superiores sendo lucrativas não porque engajam em investimentos estratégicos que podem impedir a entrada e aumentar preços acima dos seus custos de curto prazo, mas porque possuem menores custos e oferecem maior qualidade ou performance em seus produtos. Dessa forma, o foco reside nas rendas dos proprietários de recursos específicos e escassos, não no lucro econômico resultante do posicionamento de seus produtos no mercado. Aqui, as vantagens competitivas residem no *upstream* dos mercados, encontradas nos recursos peculiares e difíceis de imitar, de forma que a integração vertical e a diversificação seriam movimentações estratégicas usadas para captura das rendas nesses ativos escassos, específicos a firma.

Contudo, a abordagem de recursos não busca explicar a natureza dos mecanismos que permitem que firmas sustentem lucros acima do esperado e vantagens competitivas de forma duradoura. Dessa forma, ao colocar o controle dos recursos escassos como fonte dos lucros econômicos, tal abordagem faz com que problemas como aquisição de habilidades e gerenciamento de conhecimento, *know-how* e processos de aprendizado se tornem problemas estratégicos fundamentais. É nessa segunda dimensão, tratando de aquisição de habilidades, aprendizado e acumulação de ativos organizacionais e intangíveis que a abordagem de capacitações dinâmica, na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), estabelece sua contribuição à discussão de vantagens competitivas. Segundo os autores, a abordagem de capacitações dinâmicas pode ser compreendida como uma visão que integra essa bagagem herdada da abordagem de recursos com formas mais novas de vantagens competitivas.

Nesse sentido, o trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) busca compreender como as firmas alcançam e sustentam vantagens competitivas. Dessa forma, a abordagem de capacitações dinâmicas analisa a fonte e os métodos de criação de valor e a forma de captura realizada por uma firma privada operando em ambientes de rápida mudança. Assim, essa

abordagem torna-se especialmente relevante em um mundo onde predomina a competição schumpeteriana, baseada em inovação, rivalidade de preço e desempenho, retornos crescentes e destruição criativa das competências existentes. Logo, em um mundo de competição schumpeteriana, o problema estratégico da firma inovadora passa pela identificação de competências internas e externas capazes de sustentar produtos e serviços de valor (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Na visão dos autores, muitas firmas no mercado baseiam suas estratégias no acúmulo de ativos tecnológicos valiosos, muitas vezes guardados por agressiva postura de defesa de propriedade intelectual. Contudo, essa estratégia nem sempre é suficiente para sustentar vantagens competitivas significativas. Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam que firmas vencedoras são aquelas que demonstram capacidade de ser responsivas, com inovação produtiva rápida e flexível, junto com capacitações gerenciais para coordenar e realocar competências internas e externas de forma eficiente. Dessa forma, fica explícito como para esses autores, as vantagens competitivas residem nos processos gerenciais ou organizacionais, de modo que estão diretamente associadas às decisões tomadas pela gerência da firma, em linha com uma noção penrosiana de hierarquia gerencial.

Como explicado por Teece e Pisano (1998), o termo “*dinâmicas*” se refere justamente às alterações do ambiente em que a firma se encontra. No caso, justifica-se o uso pelo entendimento de que certas respostas estratégicas são necessárias quando a velocidade da resposta é crítica, o ritmo de inovação se acelera e é difícil estabelecer qualquer certeza acerca do cenário competitivo no futuro. Por outro lado, o termo “*capacitações*” enfatiza o aspecto-chave do planejamento estratégico em adaptar, integrar e reconfigurar de forma apropriada habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais em torno de um ambiente em constante alteração. Assim, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacitações dinâmicas como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para endereçar rapidamente ambientes em constante mudança. Tais capacitações acabam por refletir uma habilidade organizacional necessária para alcançar formas inovadoras de vantagem competitiva dada a posição de mercado e a dependência de sua trajetória. Para isso, definem que, para ser estratégica, uma capacitação deve ser aperfeiçoada com base na necessidade do usuário, de modo que há uma fonte de receita; deve ser única, de modo que os produtos e serviços produzidos possam ser precificados sem que haja uma preocupação com competição; e, por fim, deve ser de difícil imitação, de modo que os lucros não possam ser sequestrados por outros agentes.

No mesmo raciocínio, Teece (2010) entende que as capacitações dinâmicas determinam a velocidade e o grau com que as firmas conseguem alinhar e realinhar seus recursos para usufruir das oportunidades, de acordo com as necessidades impostas pelo ambiente. Dessa forma, podemos dividir a noção de capacitação em três dimensões: *busca*, no sentido de que a firma seja capaz de identificar e avaliar oportunidades e ameaças; *captura*, que implica que a firma deve ser capaz de mobilizar recursos para endereçar novas oportunidades e capturar valor ao fazer isso; e *transformação*, de modo a moldar e remoldar a sua própria estrutura, bem como os mercados e ambientes onde atua, frente ao surgimento e captura de novas oportunidades, no sentido de renovação contínua (TEECE, 2014).

Vista de outra forma, a abordagem de capacitações dinâmicas busca a compreensão de como as firmas identificam oportunidades, criam conhecimentos e os disseminam internamente através de processos e procedimentos, moldados pela evolução do ambiente e do design organizacional da firma (TEECE; AUGIER, 2009). Nesse sentido, tais processos e procedimentos são as rotinas organizacionais (TEECE, 2009), ou formas de conhecimento rotinizado. Teece (2010) reconhece que as capacitações podem ser vistas como a base para vantagens competitivas, pois são elementos específicos da firma e de difícil reprodução ainda que devam ser aprimoradas constantemente a partir de processos de aprendizado. Assim, para entender o que define as vantagens competitivas, Teece e Pisano (1998), em linha com o que foi apresentado por Teece, Pisano e Shuen (1997), elencam três elementos fundamentais: processos gerenciais e organizacionais, a posição atual e as trajetórias disponíveis.

Na visão destes autores, os processos gerenciais e organizacionais representam a forma como as coisas são feitas nas firmas, são suas rotinas ou padrões atuais de prática e aprendizado. Essa noção está associada com a necessidade da firma de reconfigurar e transformar, com ênfase nos processos de aprendizado e descoberta de novas tecnologias ou rotinas (TEECE; PISANO, 1998). O conceito de rotinas aqui advém da contribuição de Nelson e Winter (1985), onde apresentam os princípios e conceitos que fundamentam sua teoria da economia evolucionária. Segundo estes autores, o termo “rotina” diz respeito a todos os padrões comportamentais regulares e previsíveis das firmas. Em uma aproximação com a biologia, estabelecem que essas rotinas desempenham um papel similar aos dos genes na teoria evolucionária biológica, uma vez que são uma característica persistente do organismo e determinam seu comportamento possível. Além disso, estas rotinas podem ser herdadas, em linha com a noção de trajetória da firma – os caminhos a serem trilhados pela firma no futuro são determinados por suas ações no passado -, e podem atuar no sentido de seleção, pois firmas

com certas rotinas possuem um desempenho melhor do que outras, de modo que sua relevância na indústria é maior. Em termos econômicos, o termo inclui as disposições relativamente constantes e estratégicas de heurísticas que moldam a forma como a firma aborda problemas não-rotineiros.

Seguindo por esta linha, os autores entendem que o comportamento estratégico da firma não é determinado somente por seus processos de aprendizado e pela coerência destes processos e incentivos internos e externos, mas também por seus ativos específicos. Assim, o conceito de posição atual se refere à dotação atual de tecnologia e propriedade intelectual, assim como a base de clientes e a relação com fornecedores, ativos difíceis de serem comercializados. Teece e Pisano (1998) classificam esses ativos em quatro categorias: tecnológicos, complementares, financeiros e de localização. Dessa forma, fica evidente como a contribuição de Teece, Pisano e Shuen (1997), bem como os trabalhos decorrentes dela, para a discussão da abordagem de capacitações dinâmicas conversa com a abordagem de recursos, como discutido anteriormente.

Dentre a denominação de ativos específicos, os autores incluem ativos de difícil transação, complementares, reputacionais, relacionais, estruturas, financeiros, institucionais e de mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, na abordagem de capacitações dinâmicas, o sucesso competitivo, ou o surgimento de vantagens competitivas reside nesses ativos específicos a firma, ou mais especificamente, em seu desenvolvimento e reconfiguração contínua (TEECE; AUGIER, 2009). Ou seja, destaca-se aqui a importância dos ativos intangíveis enquanto fonte de vantagens competitivas.

A abordagem de recursos, mesmo que inadequada para explicar as fontes das vantagens competitivas, entende que estas se originam dos recursos VRIN em posse da firma (TEECE, 2015). Segundo Barney (1991), recursos VRIN (*valuable, rare, imperfectly imitable and non-substitutable resources*, no original) estão associados à explicação das fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Na visão do autor, este tipo de recurso representa aqueles que possuem potencial para gerar tais vantagens. Para isso, é preciso que tenham quatro características: (i) devem ser valiosos, no sentido de que explorem oportunidades e/ou neutralizem ameaças no ambiente em que a firma está inserida; (ii) devem ser raros entre os competidores atuais e potenciais da firma; (iii) devem ter difícil imitação; e (iv) não podem existir substitutos estratégicos equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou difíceis de imitar. Para Barney (1991), esses atributos podem ser pensados como indicadores empíricos de quão heterogêneos e estáticos os recursos da firma são e quão úteis são para

geração de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, feita essa explicação, Teece (2015), defende que ativos intangíveis, ou capital intelectual⁵, representam a classe mais importante dos recursos VRIN, de modo que a posse ou o controle destes e de seus complementos permitem que firmas inovadoras possam se diferenciar e estabelecer algum grau de vantagens competitivas.

Diferente dos ativos físicos, ativos intangíveis não são rivais em uso, ou seja, o consumo feito por um indivíduo não reduz o montante disponível para outros. Outra diferença diz respeito aos direitos de propriedade. Ativos físicos possuem direitos de propriedade bem delineados, de modo que a posse é de fácil definição e a aplicação destes direitos não apresenta problemas. Por outro lado, ativos intangíveis e capital intelectual contam com proteção relativamente fraca. Além disso, devido à natureza limitada destes direitos de propriedade, destaca-se o fato de que ativos intangíveis não podem ser comprados e vendidos da mesma forma que acontece com ativos físicos. Esta característica é central para o entendimento da importância dos ativos intangíveis (TEECE, 2015).

A importância por trás dos ativos intangíveis está diretamente ligada à noção de aprendizado na abordagem de capacitações dinâmicas. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem aprendizado como o processo pelo qual repetição e experimentação permitem que tarefas sejam desempenhadas de maneira mais rápida e melhor, envolvendo habilidades individuais e organizacionais. Contudo, enquanto habilidades individuais podem ser relevantes, seu valor depende de seu emprego, em ambientes organizacionais particulares. Dessa forma, destacam que processos de aprendizado são intrinsecamente sociais e coletivos, de modo que não ocorrem apenas através de imitação e emulação de indivíduos, mas também pela contribuição conjunta para entendimento de problemas complexos. Logo, é necessário que existam códigos comuns de comunicação e processos de busca coordenada, segundo os autores. Além disso, destacam que o conhecimento organizacional reside em novos padrões de atividade, em rotinas ou em uma nova lógica organizacional. Assim, o conceito de capacitações dinâmicas, na visão destes autores, enquanto processo de gerenciamento coordenado, abre portas para o potencial de aprendizado organizacional interno à firma.

Nessa lógica, Teece (2015) argumenta que o valor dos ativos intangíveis ou do capital intelectual normalmente deriva da presença de ativos complementares, ou seja, do contexto em

⁵ Assim como em Teece (2015), esta dissertação usa os termos “ativos intangíveis” e “capital intelectual” como sinônimos, ainda que reconheça que podem existir distinções entre eles na literatura.

que está inserido. Segundo Teece (2009), ativos intangíveis não residem somente em alguns poucos indivíduos, mas estão profundamente inseridos em processos, procedimentos e em regras simples de operação em ambientes complexos, sendo fundamentalmente dependentes do contexto. Assim, as capacitações dinâmicas possibilitam que a firma crie, aplique e proteja ativos intangíveis capazes de sustentar um desempenho de ganhos extraordinários. Para isso, é necessário que os fatores que suportam essas capacitações (como habilidades diferenciadas, seus processos e estruturas organizacionais etc.) tenham algum grau de dificuldade em seu desenvolvimento e aplicação, o que torna difícil sua imitação (TEECE, 2007).

Porém, a posição da firma não depende apenas de seu portfólio de ativos no momento presente, mas da trajetória que ela percorreu. Assim, ao colocar em destaque a noção de dependência da trajetória, Teece, Pisano e Shuen (1997) reconhecem a importância da história da firma, do caminho que percorreu para chegar até aquela posição e de como isso representa um dos elementos determinantes para as possibilidades que a firma pode alcançar no futuro. Nesse sentido, os investimentos prévios realizados pela firma, bem como o seu repertório de rotinas, atuam como limitadores do comportamento futuro, em linha com as ideias apresentadas por Nelson e Winter (1985). Isso ocorre pois o processo de aprendizado normalmente é um processo de tentativa e erro, de feedback e avaliação. Assim, o conhecimento tende a ser localizado – as oportunidades de conhecimento estão mais próximas das atividades prévias, de modo que serão específicas de processos de transação e produção. Essa importância da trajetória se torna ainda maior quando se discute a existência de retornos crescentes. Como estes possuem múltiplas fontes, a posição anterior das firmas pode afetar a capacidade de explorar esses retornos crescentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Assim, os autores entendem que competências e capacitações (e conseqüentemente as vantagens competitivas) da firma residem fundamentalmente em rotinas de alta performance operando dentro da firma, moldadas por processos, posições e trajetórias. No entanto, competências podem fornecer vantagens competitivas apenas se forem baseadas numa coleção de rotinas, habilidades e ativos complementares de difícil imitação. Assim, entende-se que quanto mais difíceis de replicar forem as capacidades organizacionais da firma, suas rotinas e competências, maior a dificuldade para que as competidoras superem as barreiras à entrada, sustentando as vantagens competitivas por mais tempo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Como as capacitações estão diretamente relacionadas ao contexto em que são empregadas, como já discutido anteriormente, até mesmo dentro da própria firma existem capacitações organizacionais e rotinas difíceis de serem replicadas, dado que não podem ser transferidas

entre ambientes sem completa codificação do conhecimento. Assim, sendo a imitação o processo de replicação desempenhado pelos competidores, quanto mais difícil for a autorreplicação, mais difícil será a imitação (TEECE; PISANO, 1998). Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), isso decorre da característica de não transacionalidade dos ativos intangíveis, o que faz com que competências e capacitações dinâmicas não possam ser compradas, mas devem ser construídas.

Além disso, devem ser considerados dois outros fatores dentro dessa lógica de dificuldade de imitação: o sistema de propriedade intelectual e a noção de quão observável é a tecnologia, de modo a prevenir processos como engenharia reversa (TEECE; PISANO, 1998). Todos esses elementos acerca da sustentabilidade de vantagens competitivas apresentados pelos autores podem ser representados pelo conceito de regime de apropriabilidade (DOSI, 1988; TEECE; PISANO, 1998), que descreve a facilidade de imitação. Segundo Dosi (1988), o termo apropriabilidade diz respeito aos artefatos técnicos e conhecimentos tecnológicos presentes no mercado e na esfera legal que viabilizam e protegem inovações, em graus variados, contra imitação de competidores. No mesmo sentido, Teece e Pisano (1998) descrevem apropriabilidade como uma função da facilidade de imitação e da eficácia do regime de propriedade intelectual como barreira a este ato.

Contudo, o trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) na discussão de capacitações dinâmicas ainda receberia contribuições para o desenvolvimento desta visão acerca da construção e sustentação de vantagens competitivas. Teece (2014) define capacitações como um conjunto de atividades atuais ou potenciais que utilizam os recursos produtivos da firma para criar ou entregar produtos e serviços. Segundo o autor, tais capacitações poderiam ser divididas em dois grupos: ordinárias e dinâmicas. Ambos os tipos de capacitações podem ser produzidos 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 produz atualmente, em linha com o conceito geral de capacitações dinâmicas apresentado por Teece, Pisano e Shuen (1997).

Dessa forma, Teece (2014) define capacitações ordinárias como aquelas que envolvem funções relacionadas com a performance administrativa, operacional e de governança da firma. São capacitações necessárias para concluir tarefas bem delimitadas, garantindo algum grau de suficiência no desempenho. Normalmente, envolvem uma combinação de trabalhadores habilidosos, fábricas e equipamentos, processos e rotinas e coordenação administrativa. Ou

seja, envolvem o necessário para que a firma se mantenha em operação, mas não são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis, principalmente por conta de sua fácil imitação, dado que podem ser facilmente ensinadas e absorvidas (TEECE, 2017). Segundo Teece (2021), basear a explicação acerca da diferença do desempenho das firmas simplesmente em torno de rotinas ou um conjunto de “melhores práticas” da indústria excluiria grandes fontes de heterogeneidade dentro da firma, como questões envolvendo a atuação de gerentes de alto nível, a cultura e a própria estrutura da firma.

No fim, a evolução e o progresso da firma depende da qualidade das decisões gerenciais tomadas, o que Teece (2021) denomina como tomada de decisão empreendedora. Estas, por sua vez, demandam alto nível de criatividade, energia, uma aversão ao risco relativamente baixa e a habilidade de buscar novas oportunidades e combinações, com senso de urgência e viés para ação. As rotinas e as capacitações ordinárias, por outro lado, podem ser igualadas por meio de uma simples receita ou programa, de modo que poderiam ser levadas adiante pela ação de simples autômatos, excluindo-se totalmente a ação empreendedora do processo de crescimento da firma.

Logo, Teece (2014) mantém a definição de capacitações dinâmicas em linha com o que já havia sido estabelecido por Teece, Pisano e Shuen (1997), no sentido em que 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 busque orquestrar recursos para se posicionar e moldar ambientes de negócios marcados por rápida mudança. Teece (2014) entende que capacitações dinâmicas permitem que a empresa gere retornos acima do esperado, desenvolvendo bens e serviços diferenciados para atender mercados novos e existentes. Contudo, não é apenas a produção do melhor tipo de bem ou serviço, mas sim algo único e excepcional que proporciona a geração de retornos para acionistas e outros *stakeholders*.

Ainda em linha com a contribuição de Teece, Pisano e Shuen (1997), o autor defende que é preciso que essas capacitações, ordinárias e dinâmicas, estejam alinhadas com uma estratégia ancorada em recursos de difícil reprodução. Juntos, esses dois 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. Winter (2003) adiciona à discussão ao destacar que um elemento das capacitações dinâmicas é que elas governam a taxa de mudança das capacitações ordinárias. Se uma empresa possui recursos e competências, mas não possui capacitações dinâmicas, há uma chance de se

obter retorno competitivo por um período curto, mas retornos superiores não podem ser sustentados.

Em conclusão, a abordagem de capacitações dinâmicas, sobretudo na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997) coloca as capacitações dinâmicas como fonte de criação e sustentação de vantagens competitivas. Tais capacitações não podem ser adquiridas, mas devem ser construídas e protegidas através de procedimentos que impeçam a imitação, como regimes de propriedade intelectual. O sucesso no ambiente de concepção destas vem, em parte dos processos e da estrutura organizacional já construída pela firma, evidenciando sua importância histórica, e do desenvolvimento contínuo, uso e proteção dos ativos específicos, sobretudo os intangíveis, da firma. Em uma noção de concorrência schumpeteriana, a firma leva ao mercado um fator novo, que gera uma posição de dominância ou influência (TEECE; PISANO, 1998) em um ambiente em constante evolução, de modo que os processos de aprendizado e a capacidade da firma de se integrar, construir e reconfigurar recursos e competências são elementos fundamentais para o entendimento de como a firma sustenta vantagens competitivas.

1.2.3 Capacitações Dinâmicas: a alternativa de Eisenhardt e Martin (2000)

A visão proposta por Eisenhardt e Martin (2000) contradiz as principais conclusões apresentadas por Teece, Pisano e Shuen (1997), fundamentalmente o que diz respeito ao conceito de capacitações dinâmicas e sua habilidade de criar e sustentar vantagens competitiva. Na visão de Eisenhardt e Martin (2000), a abordagem de recursos não é capaz de fornecer uma explicação para a criação de vantagens competitivas sustentáveis em mercados dinâmicos. Ou seja, a argumentação que coloca os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis no centro da análise – os recursos VRIN (BARNEY, 1991) – não é capaz de explicar o motivo pelo qual certas firmas possuem vantagens competitivas em situação de mudança rápida e imprevista. Segundo estes autores, nesses mercados dinâmicos, onde o ambiente competitivo é incerto e se altera com celeridade, as capacitações dinâmicas pelas quais a firma integra, constrói e reconfigura competências internas e externas para endereçar essas mudanças é que se tornam a fonte de vantagens competitivas sustentadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Na visão destes autores, as capacitações dinâmicas são vistas como as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais gerentes alteram a base de recursos – adquirem e dividem recursos, os integram e recombina – para gerar novas estratégias de criação de valor. Na definição de Eisenhardt e Martin (2000), capacitações dinâmicas são definidas como:

(...) processos da firma que usam recursos – especificamente processos para integrar, reconfigurar, ganhar ou liberar recursos – para igualar e até criar mudanças de mercado. Assim, capacitações dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos enquanto mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT; MARTIN, 2000, **tradução nossa**).

Segundo estes autores, capacitações dinâmicas são normalmente caracterizadas como processos únicos e idiossincráticos que emergem de histórias dependentes de trajetórias de firmas individuais, como defendido por Teece, Pisano e Shuen (1997). Contudo, as semelhanças entre as duas contribuições se resumem a este ponto. Na visão de Eisenhardt e Martin (2000), capacitações dinâmicas também exibem características comuns que são associadas a processos efetivos observados em diferentes firmas. Tais similaridades surgem da existência de formas mais ou menos efetivas de lidar com desafios organizacionais, interpessoais e técnicos que devem ser endereçados por dada capacitação. Nesse sentido, são reconhecidas como *um conjunto de melhores práticas*.

Contudo, Eisenhardt e Martin (2000) destacam que a existência de similaridades entre capacitações dinâmicas eficazes não implica de forma alguma que qualquer capacitação dinâmica é exatamente igual entre firmas. Os autores citam o exemplo de processos de criação de valor como uma conexão explícita que ocorre somente entre a firma em questão e as fontes de conhecimento externas a ela, de modo que não haveria como acontecer de forma idêntica entre diferentes firmas. Dessa forma, a contribuição de Eisenhardt e Martin (2000) entende que existem exceções, mas não descartam a existência de similaridades entre capacitações dinâmicas entre diferentes firmas.

A existência dessas similaridades produz diversas implicações, como explicado pelos próprios autores. Em primeiro lugar, implicam que há equifinalidade. Na visão de Eisenhardt e Martin (2000) quando diferentes firmas desenvolvem capacitações dinâmicas, seus caminhos de desenvolvimento se iniciam de pontos diferentes, de modo que formam trajetórias únicas. Porém, no fim do processo, como as capacitações são similares em termos de atributos-chave, existem múltiplos caminhos que levam ao mesmo fim.

Em segundo lugar, as similaridades entre as principais características de capacitações dinâmicas desenvolvidas entre firmas diferentes implicam que essas rotinas são mais substituíveis e fundíveis entre diferentes contextos – pelo menos mais do que a teoria atual sugere. No caso da substituição, Eisenhardt e Martin (2000) mostram que capacitações dinâmicas efetivas podem diferir em forma e detalhe, desde que as principais similaridades

estejam presentes. No caso de serem fundíveis, mostra que as similaridades implicam a eficácia de determinada capacitação dinâmica entre uma gama de indústrias.

Por fim, a existência de similaridades, na visão de Eisenhardt e Martin (2000), implica que capacitações dinâmicas não são, provavelmente, fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Os autores justificam no sentido de que, seguindo a lógica da abordagem de recursos (BARNEY, 1991), vantagens competitivas são sustentáveis quando capacitações são valiosas e raras, de difícil imitação e não substituíveis. Dentro da lógica de similaridades, capacitações dinâmicas são, em geral, valiosas e podem ser raras, ou pelo menos não são possuídas por todos os competidores de forma igualitária, segundo os autores. Contudo, a sustentabilidade das vantagens competitivas não funciona para as últimas condições. A equifinalidade mostra que baixa imitabilidade e imobilidade são irrelevantes para vantagens sustentáveis, uma vez que firmas podem construir as mesmas capacitações a partir de trajetórias diferentes, independentes de outras firmas. Então a capacidade de imitar outras firmas ou mover recursos não é particularmente relevante porque gerentes das firmas podem descobrir isso sozinhos. Segundo Eisenhardt e Martin (2000), capacitações dinâmicas são substituíveis porque precisam ter características em comum para serem efetivas, mas podem ser diferentes em seus detalhes. Dessa forma, vigora a ideia de que capacitações dinâmicas são um conjunto de melhores práticas gerenciais e que podem ser uma fonte de vantagem competitiva, mas não de forma sustentável.

Além do alto grau de equifinalidade, homogeneidade e substitutibilidade presente no conceito de capacitações dinâmicas apresentado por Eisenhardt e Martin (2000), ainda é preciso discutir a questão levantada pelos autores sobre o nível de dinamismo do mercado. Segundo eles, o padrão de capacitações dinâmicas efetivas depende do grau de dinamismo do mercado. Por exemplo, em mercados moderadamente dinâmicos, onde a mudança ocorre frequentemente, mas ao longo de processos previsíveis e trajetórias lineares, as estruturas industriais são relativamente estáveis, de modo que os limites entre os mercados são claros e os agentes são conhecidos. Nesses mercados, capacitações dinâmicas se baseiam fortemente no conhecimento existente. Segundo os autores, gerentes analisam situações no contexto do seu conhecimento tácito existente e nas regras de tomada de decisão. A partir disso, planejam e organizam as atividades, podendo desenvolver processos eficientes que são previsíveis e relativamente estáveis com passos lineares, começando pela análise e terminado com a implementação. Em algumas situações, o conhecimento tácito existente é codificado posteriormente em rotinas detalhadas que especificam precisamente os passos e subdividem atividades entre diferentes

indivíduos, o que cria ou aprofunda uma memória da firma para a rotina, aumentando a previsibilidade dos processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Agora, quando consideramos mercados de alta velocidade, ou de alto grau de dinamismo, a mudança ocorre de forma não linear e menos previsível. Segundo Eisenhardt e Martin (2000), tais mercados são aqueles onde as fronteiras se tornam difíceis de distinguir, o sucesso dos modelos de negócios é incerto e os agentes do mercado não são bem conhecidos. Dessa forma, entende-se que a própria estrutura da indústria não é clara. Logo, a incerteza não pode ser modelada em probabilidades pois não é possível conceber uma explicação, *a priori*, dos estados futuros possíveis. Conseqüentemente, nesses mercados as capacitações dinâmicas se tornam menos baseadas no conhecimento existente e muito mais na criação rápida de novo conhecimento específico a situações (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Nesse sentido, em mercados de alta velocidade, capacitações dinâmicas são simples, não complexas como nos mercados moderados. Nesses mercados, rotinas simples mantêm os gerentes focados nos problemas importantes sem prendê-los a comportamentos específicos ou ao uso de experiências passadas que podem ser inapropriadas dadas as ações necessárias em uma situação particular. Normalmente, essas rotinas consistem em um grupo de regras que especificam as condições limite para ações dos gerentes ou indicam prioridades, um elemento importante em mercados de alta velocidade. Contudo, Eisenhardt e Martin (2000) destacam que essa simplicidade presente nas rotinas em mercados de alto dinamismo não implica que estas sejam desestruturadas ou orgânicas. No entendimento dos autores, rotinas simples providenciam estrutura suficiente para que pessoas possam focar sua atenção nas informações e possibilidades. No mesmo sentido, a ausência de rotinas formais e detalhadas nesses mercados não é um indicativo do uso de conhecimento tácito ou rotinas sociais complexas que não podem ser codificadas, apesar de que podem estar presentes. A questão é que nesses mercados, capacitações dinâmicas acontecem de forma iterativa. Conforme gerentes ajustam a novas informações e mudanças nas condições, também engajam em passos como desenvolvimento de alternativas e implementação, o que ocorreria de forma linear em mercados menos dinâmicos.

Em suma, a visão de Eisenhardt e Martin (2000) defende que a sustentabilidade das capacitações dinâmicas varia com o dinamismo do mercado. Em mercados moderados, capacitações dinâmicas lembram o conceito tradicional de rotina – processos analíticos complexos, previsíveis e dependentes do conhecimento existente, com execução linear e baixa evolução ao longo do tempo. Assim, conforme gerentes ganham experiência nessas rotinas,

aprofundam-se nos processos de tal forma que se tornam inertes. A codificação das rotinas através da tecnologia ou dos procedimentos formais aumenta a sustentabilidade das capacitações. Por outro lado, em mercados de alta velocidade, capacitações dinâmicas se tornam processos não complexos, dependentes de experiências e não são lineares. Dessa forma, dependem da criação de conhecimento específico às situações que são aplicadas no contexto de limites simples e regras de prioridade. Aqui, há pouco espaço na estrutura para que os gerentes façam uso delas, pois são simples, logo, são fáceis de esquecer⁶, um elemento que é amplificado pela velocidade dos mercados. Logo, são difíceis de serem mantidas em mercados de alto grau de dinamismo.

1.2.4 Uma proposta de reconciliação teórica

Analisando as duas contribuições, percebe-se que existem diferenças significativas no entendimento do que são capacitações dinâmicas, principalmente sobre sua habilidade de criar vantagens competitivas sustentáveis. Di Stefano *et al.* (2014) aponta que os dois trabalhos divergem na própria natureza das capacitações. Por um lado, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacitações dinâmicas no sentido de ação latente, como uma habilidade ou capacidade da firma. Essa compreensão se faz presente na própria definição de capacitações dinâmicas apresentada por esses autores, que estabelecem o conceito como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para endereçar ambientes em rápida mudança. Fundamentalmente, para estes autores e para a corrente de pensamento deles derivada, capacitações dinâmicas são fontes de criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Por outro lado, Eisenhardt e Martin (2000) constroem a definição de capacitações dinâmicas pela ótica dos elementos constituintes, como processos, rotinas e padrões. Para esses autores, capacitações dinâmicas são os processos que usam recursos para igualar ou criar mudanças no mercado. São as rotinas estratégicas e organizacionais a partir das quais as firmas alcançam novas configurações de recursos enquanto mercados passam por mudanças. Porém, segundo estes autores, capacitações dinâmicas são vistas, na verdade, como um conjunto de

⁶ A suposição de Eisenhardt e Martin (2000) de que a simplicidade das capacitações dinâmicas implica seu fácil esquecimento deriva da ideia de “esquecimento organizacional”, proposto por Argote (2012). Com base em três estudos de caso, a autora identifica evidências de que o conhecimento adquirido através de processos baseados em *learn by doing* deprecia com o tempo. Dessa forma, entende que há uma superestimação da ideia de que o conhecimento é cumulativo ao longo do tempo. Na visão da autora, há maior importância na experiência recente do que o conhecimento antigo acumulado, oriundo de um passado distante. Além disso, os estudos de caso mostram que conhecimento que envolve tecnologia ou demanda alto nível de habilidade dos funcionários também apresentam maior resistência à depreciação do conhecimento.

melhores práticas. São atividades rotineiras, disponíveis para todos os agentes no mercado e, portanto, são facilmente imitáveis. Logo, para esses autores, não se sustenta a ideia de capacitações dinâmicas como ativos intangíveis, seguindo a lógica dos recursos VRIN. Dessa forma, o que difere fundamentalmente as visões de Teece, Pisano e Shuen (1997) de Eisenhardt e Martin (2000) é o fato de que capacitações dinâmicas, para os primeiros autores, são fontes de vantagens competitivas, o que é inviável para o segundo grupo, uma vez que não são capazes de gerar diferenciação entre os agentes.

Vale ressaltar, portanto, a forma como Eisenhardt e Martin (2000) consideram que capacitações dinâmicas seriam, em último nível, um conjunto de melhores práticas. Dessa forma, elas se tornam conceitualmente mais próximas de capacitações ordinárias, conforme proposto por Teece (2014), do que capacitações dinâmicas. Esta é a diferença fundamental entre as duas contribuições. Para Eisenhardt e Martin (2000), capacitações dinâmicas são incapazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis pois compreendem estas como um conjunto de atividades rotineiras, um conjunto de melhores práticas disponíveis no mercado, passíveis de imitação. Porém, tal definição se mostra muito mais em linha com o que Teece (2014) identifica como capacitações ordinárias. Este ponto de divergência será retomado adiante. Di Stefano *et al.* (2014) entende ainda que a diferença fundamental entre as duas visões acerca da natureza das capacitações dinâmicas reside no grau de observação. Enquanto ações latentes não podem ser observadas até que tenham sido aplicadas, elementos constituintes, como rotinas e processos, possuem um grau mais concreto de observação.

Peteraf *et al.* (2013) também trata das diferenças conceituais entre as duas abordagens, mas destaca a divergência envolvendo mercados dinâmicos. Segundo estes autores, o conceito apresentado por Teece, Pisano e Shuen (1997) foi construído para responder como firmas alcançam e sustentam vantagens competitivas quando operam em ambientes de rápida mudança. Tal objetivo pode ser dividido em três partes: (i) como firmas alcançam vantagens competitivas; (ii) como firmas sustentam essas vantagens em face da competição; e (iii) se as firmas podem alcançar esses objetivos sob condições de rápida mudança do ambiente. Para Peteraf *et al.* (2013), a contribuição de Teece, Pisano e Shuen (1997) destaca-se das demais por ter sido construída justamente para que pudesse ser aplicável em regimes de rápida mudança.

Esse elemento acabou por se tornar um dos pontos mais importantes da abordagem de Teece, Pisano e Shuen (1997), dada a realidade em que muitas firmas estão inseridas (PETERAF *et al.*, 2013). Nesse sentido, Bourgeois e Eisenhardt (1988) destacam que no mundo

globalizado a tomada de decisão estratégica das firmas se torna problemática, pois há rápida mudança dos ambientes em que estas estão inseridas, mas além disso, se torna difícil prever o impacto da mudança enquanto ela ocorre. Para estes autores, as mudanças no ambiente estão associadas a mudanças rápidas e descontínuas na demanda, competidores, tecnologia e/ou em elementos de regulação. Dessa forma, a informação por vezes é imprecisa, indisponível ou obsoleta.

Contudo, na visão de Eisenhardt e Martin (2000), a contribuição de Teece, Pisano e Shuen (1997) encontra seu limite justamente ao tratar de mercados com alto grau de dinamismo (PETERAF *et al.*, 2013), contrariando a ideia de que a abordagem de capacitações dinâmicas tem um papel ainda mais importante em uma realidade marcada pela competição schumpeteriana (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, para Eisenhardt e Martin (2000), quando mercados apresentam alto grau de dinamismo, onde a estratégia é dominada pelos conceitos de velocidade e adaptabilidade, capacitações dinâmicas tomam um caráter diferente. Nessa realidade, capacitações não são processos analíticos complexos, detalhados, mas simples, experimentais e instáveis, sem que seja possível determinar seus resultados. Logo, como são instáveis, capacitações dinâmicas são de difícil sustentação em mercados com alto grau de dinamismo (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Desse modo, não seria possível estabelecer que capacitações dinâmicas são responsáveis pela sustentação de vantagens competitivas duradouras. Por fim, Eisenhardt e Martin (2000) entendem que a abordagem de capacitações dinâmicas seria aplicável somente a mercados com grau moderado de dinamismo, reduzindo o significado prático dado pela contribuição de Teece, Pisano e Shuen (1997) (PETERAF *et al.*, 2013).

Ainda assim, Peteraf *et al.* (2013) e Di Stefano *et al.* (2014) indicam que a divergência entre as abordagens ainda se mantém viva quando se trata de mercados moderadamente dinâmicos. No caso, a discordância está centrada na questão sobre como as firmas sustentam vantagens competitivas frente à competição. Como apresentado anteriormente, Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem que capacitações dinâmicas são fontes de vantagens competitivas e a durabilidade dessas depende do seu grau de imitabilidade. Por outro lado, Eisenhardt e Martin (2000) entendem que por mais que capacitações dinâmicas possam ser fontes de vantagens competitivas, estas não são duráveis. Essa compreensão deriva da noção de capacitações dinâmicas como as melhores práticas disponíveis no mercado, de modo que estariam disponíveis para todos os competidores e, portanto, não seriam capazes de sustentar diferenciais competitivos. Nessa visão, esse conjunto de melhores práticas gerenciais representa um

conhecimento que pode ser compartilhado e difundido com facilidade, permitindo que competidores possam imitá-los livremente. Logo, não poderiam gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Porém, mesmo com as evidentes diferenças entre as duas principais contribuições para a abordagem de capacitações dinâmicas, é possível encontrar formas de conciliar as duas visões, com base em propostas como as de Peteraf *et al.* (2013) e Di Stefano *et al.* (2014), mas também adicionando a ideia de capacitações ordinárias, principalmente da forma como foi apresentada por Teece (2014), além de outras observações feitas pelo autor. Uma das propostas sugeridas pelo primeiro grupo de autores entende que, por mais que a definição de capacitações dinâmicas proposta por Eisenhardt e Martin (2000) não seja suficiente para gerar vantagens competitivas sustentáveis em mercados com alto grau de dinamismo, elas podem formar a parte necessária de um conjunto dinâmico de recursos e capacitações que contém elementos mais estáveis. Na visão de Peteraf *et al.* (2013), existem rotinas mais avançadas e complexas que operam em conjunto com as rotinas e regras simples de tomada de decisão que Eisenhardt e Martin (2000) classificam como capacitações dinâmicas. Para Peteraf *et al.* (2013) e Di Stefano *et al.* (2014), pode existir uma hierarquia de rotinas, de modo que rotinas simples são usadas para gerenciar rotinas mais complexas em ambientes de alto grau de dinamismo. Dessa forma, esse conjunto dinâmico de recursos e capacitações liga rotinas de vários tipos, simples e complexas, de modo que possui maior estabilidade e, portanto, seria capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis, mesmo em ambientes dinâmicos. Assim, a fonte real de vantagens competitiva sustentáveis reside na dificuldade de imitar o conjunto dinâmico completo, envolvendo regras simples e complexas, bem como a interação entre estas (DI STEFANO *et al.*, 2014). Essa proposta de integração entre as duas visões apresentada acima dialoga com a noção de capacitações ordinárias propostas por Teece (2014). Como apresentado anteriormente, o autor define o conceito de capacitações da seguinte forma:

Uma capacitação de uma empresa é um conjunto de atividades atuais ou potenciais que utilizam os recursos produtivos da firma para fazer e/ou entregar produtos e serviços. Existem dois tipos de classes importantes de capacitações: ordinárias e dinâmicas (TEECE, 2014, **tradução nossa**).

Dessa forma, capacitações ordinárias envolvem funções relacionadas à performance administrativa, operacional e de governança necessárias para cumprir tarefas, enquanto as capacitações dinâmicas são as atividades de maior nível que permitem que a empresa direcione suas capacitações ordinárias para resultados com maior retorno. Para isso, Teece (2014) destaca que é preciso gerenciar ou orquestrar os recursos da firma para endereçar e moldar ambientes

de negócios em rápida mudança, em linha com a definição apresentada por Teece, Pisano e Shuen (1997). Além disso, Teece (2014) apresenta uma definição de capacitações ordinárias que acaba por englobar a visão de Eisenhardt e Martin (2000). Para ele, capacitações ordinárias permitem que a firma faça o que é preciso para se manter em operação, o que inclui um conjunto de melhores práticas. Contudo, estas não são suficientes para gerar vantagens competitivas sustentáveis, dado que o conhecimento difundido e aberto facilita a imitação. Dessa forma, capacitações ordinárias, por si só, não são suficientes para gerar crescimento ou até mesmo a sobrevivência das firmas no longo prazo, exceto em ambientes de negócios extremamente estáveis e protegidos (TEECE, 2014).

Assim, enquanto capacitações ordinárias envolvem fazer da forma correta, por meio de um conjunto de melhores práticas, capacitações dinâmicas envolvem fazer a atividade da forma certa, no tempo certo, baseado no desenvolvimento de produtos e processos, com orquestração gerencial dos processos, forte cultura organizacional voltada para mudança e avaliação do ambiente de negócios e oportunidades tecnológicas (TEECE, 2014). Um dos pontos centrais nesta visão é a atuação dos gerentes no topo da hierarquia enquanto empreendedores. Teece (2021) identifica que parte dessa atividade gerencial empreendedora decorre, em parte, de Schumpeter – o empreendedor introduz uma novidade e busca novas combinações –, mas também da economia evolucionária, dado que este empreendedor busca promover e moldar o processo de aprendizado. É importante ressaltar que, para os economistas evolucionários, o processo de aprendizado, a essência da inovação, ganha um caráter coletivo, dado que a transformação das condições tecnológicas e de mercado necessita da integração do conhecimento especializado, habilidades e esforços de um grande número de pessoas com diferentes capacitações funcionais e habilidades hierárquicas (LAZONICK, 2003). Na abordagem de capacitações dinâmicas, a figura do gerente empreendedor se torna central, dado que este é o líder do processo de transformação quando este se torna necessária. Logo, é responsável por capitanear o processo de evolução da firma, pois é quem detém a habilidade de decidir quais capacitações devem permanecer no portfólio da firma e quais devem dar lugar a novas. Com isso, essa noção de gerente empreendedor é responsável por coordenar e guiar as principais categorias das capacitações dinâmicas, os processos de busca, captura e transformação, baseados em rotinas organizacionais (TEECE, 2021). Dessa forma, é possível integrar a noção de capacitações dinâmicas apresentada por Eisenhardt e Martin (2000) com a linha de raciocínio iniciada por Teece, Pisano e Shuen (1997). Feito isso, ainda resta responder duas das divergências identificadas entre as duas contribuições.

Teece (2014) rejeita a noção de que capacitações dinâmicas residem apenas em rotinas de alto nível. Para o autor, estas não são apenas engrenagens ou partes da máquina organizacional, mas incluem consciência empreendedora, imaginação e ação humana, envolvendo processos de busca, criação, avaliação e transformação. Nessa visão, capacitações dinâmicas estão diretamente associadas à habilidade da firma de responder às rápidas mudanças no ambiente de negócios, envolvendo uma combinação de rotinas organizacionais, criatividade gerencial e atos empreendedores. Estes dois últimos, destaca o autor, são elementos não-rotineiros. No mesmo sentido, o processo de aprendizado se torna um elemento crítico para a dimensão das capacitações dinâmicas, dado que a firma deve se manter em um processo de constante aprendizado para compreender o que seu consumidor busca, o que as novas tecnologias permitem, quais aspectos de seu modelo de negócios funcionam e se a sua estratégia é efetiva. Logo, não há um processo automático de aprendizado tecnológico e organizacional.

Assim, Teece (2014) destaca que uma teoria de vantagem competitiva que não trate da possibilidade da existência de ações não-rotineiras feitas pela alta gerência da firma não parece condizer com a realidade. Para o autor, capacitações dinâmicas fortes permitem que a firma use as sucessivas ondas de mudança para renovar e melhor aproveitar seus recursos valiosos e difíceis de imitar. Assim, em ambientes com alta velocidade de mudança, é possível que a firma busque apoio nas ações e nos instintos de busca e avaliação de sua liderança. Dessa forma, estabelece-se então que capacitações dinâmicas estão cercadas por elementos não-rotineiros, capazes de gerar vantagens competitivas, mesmo em ambientes com alto grau de dinamismo.

Por fim, resta tratar da questão da sustentabilidade das vantagens competitivas. Teece (2014) entende que capacitações dinâmicas não operam sozinhas, de modo que devem estar associadas a outros elementos. É na integração destes elementos que o autor enxerga a existência de vantagens competitivas capazes de gerar valor no longo prazo. Em primeiro lugar, reconhece a importância da abordagem de recursos, reforçando a necessidade da firma possuir recursos VRIN, sobretudo os ativos intangíveis. Estes, por sinal, se tornam ainda mais importantes frente a maior diversidade e taxa de mudança dos ambientes de negócios. Contudo, mesmo estes recursos valiosos, raros, insubstituíveis e de difícil imitação precisam ser orquestrados de forma inteligente, segundo o autor, de forma que são necessárias capacitações dinâmicas para não só identificar a origem desses recursos, mas também como aplicá-los e os processos de inovação e criação proveniente deles. Para isso, é necessária a existência de estratégia para determinar alocação e uma estrutura organizacional e de processos organizacionais para facilitar a realocação destes recursos (TEECE, 2014).

No âmbito estratégico, Teece (2014) entende que uma estratégia consistente, coerente e que se acomoda às inovações é necessária para alcançar vantagens competitivas. Para o autor, uma firma com fortes capacitações dinâmicas é capaz de detalhar sua estratégia e implementar ações de forma rápida e efetiva. Nesse sentido, define estratégia como um conjunto coerente de análises, conceitos, políticas, argumentos e ações que respondem à desafios de alto nível. Aqui, a estratégia interage diretamente com o núcleo das capacitações dinâmicas, considerando as esferas de busca, captura e transformação. A primeira contém um forte elemento de diagnóstico, enquanto avaliação e transformação necessitam de uma política guia e ações coerentes. São esses três elementos que na visão de Teece (2014), definem o que é estratégia. Logo, quando aplicada com sucesso, uma estratégia fornece especificação de como a firma aplicará seus ativos escassos para suportar as demandas do mercado e vencer seus rivais. Nesse sentido, a presença de fortes capacitações dinâmicas permite que a firma tenha flexibilidade para fazer os ajustes necessários.

Por fim, o autor volta a destacar o papel das capacitações ordinárias no processo de geração de vantagens competitivas. Conforme a definição apresentada, capacitações ordinárias permitem a produção e a venda de determinado conjunto de produtos e serviços, mas não são capazes de determinar se o planejamento atual é o caminho correto a ser seguido. Assim, são importantes para o desempenho da empresa, mas não possuem o impacto de longo prazo criado pela mudança do gerenciamento, cuja responsabilidade recai sobre as capacitações dinâmicas. Logo, Teece (2014) entende que a criação de vantagens competitivas de longo prazo demanda a existência de uma boa estratégia; a posse ou o acesso a recursos VRIN; e fortes capacitações ordinárias e dinâmicas. Dessa forma, é possível compreender que há uma forma de contornar as divergências entre as contribuições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) para alcançar uma visão integrada para a abordagem de capacitações dinâmicas.

Assim, tomando como ponto de partida as contribuições de Peteraf *et al.* (2013), Di Stefano *et al.* (2014) e Teece (2014), encontra-se um campo comum onde é possível contornar as diferenças identificadas entre as publicações de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). As três contribuições buscam integrar a noção de capacitações dinâmicas como fontes de vantagens competitivas com o conjunto de práticas organizacionais, identificadas por Teece (2014) como capacitações ordinárias. Conforme identificado no início desta subseção, a diferença na compreensão do que são capacitações dinâmicas leva às divergências acerca de sua viabilidade na criação e manutenção de vantagens competitivas.

Logo, uma vez apresentadas e solucionadas as divergências entre as duas visões acerca da abordagem de capacitações dinâmicas, prosseguimos para a apresentação do outro campo teórico presente nesta dissertação. No capítulo a seguir, serão apresentados os conceitos de plataformas digitais e ecossistemas de negócios, bem como a conexão destes com a abordagem de capacitações dinâmicas.

1.3 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Este capítulo estabeleceu a primeira parte do referencial teórico desta pesquisa a partir da abordagem de capacitações dinâmicas. Em um contexto de revolução digital e surgimento de novas tecnologias, como inteligência artificial e *machine learning*, por exemplo, o referencial teórico apresentado neste capítulo será utilizado em integração com a literatura de plataformas digitais e ecossistemas de negócios – apresentadas no capítulo seguinte – de modo a viabilizar a compreensão acerca das dinâmicas internas e externas a firma frente ao avanço do processo de plataformização, fenômeno que será explorado a fundo no próximo capítulo.

A primeira subseção deste capítulo identificou, por meio de um exercício bibliométrico, os principais marcos teóricos dentro da abordagem de capacitações dinâmicas, sendo estes as contribuições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Com base na apresentação dos conceitos e conclusões que derivam de cada uma dessas abordagens – também levando em consideração contribuições posteriores e que as complementam – foram identificadas as principais divergências entre elas. A partir disso, tomando como ponto de partida as contribuições de Peteraf *et al.* (2013), Di Stefano *et al.* (2014) e Teece (2014), encontrou-se um campo comum onde é possível contornar as diferenças identificadas entre as duas publicações centrais da abordagem de capacitações dinâmicas, estabelecendo uma distinção clara entre capacitações dinâmicas e capacitações ordinárias (TEECE, 2014) e como as primeiras se sustentam, criando vantagens competitivas, mesmo em ambientes complexos e com alto grau de dinamismo.

A partir dessa proposta, compreende-se como capacitações dinâmicas, integradas aos recursos VRIN, com destaque para os ativos intangíveis, e a uma estratégia de orquestração destes, permitem a compreensão de como as firmas criam e sustentam vantagens competitivas de longo prazo. Segundo Teece (2021), a estratégia da firma é um conceito separado da noção de capacitações dinâmicas, mas a geração de vantagens competitivas requer boa estratégia, decisões ousadas e inteligentes, além de habilidades de liderança. Neste ponto, reside a principal

diferença entre capacitações dinâmicas e capacitações ordinárias, dado que o segundo grupo consiste em um conjunto de rotinas e melhores práticas, que podem ser facilmente adquiridas ou copiadas e que, portanto, não são capazes de gerar vantagens competitivas.

Dessa maneira, o primeiro capítulo fornece a primeira parte do referencial teórico para a discussão de plataformas digitais e os processos de adaptação e mudança pelos quais estas passam ao longo de suas trajetórias. A partir da integração das duas visões apresentadas, é construída uma compreensão única sobre o conceito de capacitações dinâmicas e sua importância no processo de criação e sustentação de vantagens competitivas em diversos mercados. Frente ao processo de digitalização da economia e o surgimento de diversas inovações tecnológicas, as habilidades de busca, captura e transformação, que segundo Teece (2014) formam o núcleo das capacitações dinâmicas, se mostram fundamentais para a dinâmica competitiva do fenômeno de plataformação e, mais especificamente, no mercado de *streaming* audiovisual, como será explorado nos capítulos a seguir.

CAPÍTULO 2. PLATAFORMAS DIGITAIS E MONOPÓLIOS INTELECTUAIS NO MERCADO AUDIOVISUAL

2.1 INTRODUÇÃO

O avanço da digitalização na economia, marcado pela criação de novas tecnologias e por novas formas organizacionais, tem viabilizado a ascensão de novos modelos de negócios, dentre os quais diversos são criados em torno de plataformas. Desde o começo da última década, é notável a proliferação de negócios baseados em plataformas e a consolidação destes em diversos setores (CUSUMANO *et al.*, 2019; RITVELD; SCHILLING, 2020), dando origem a economias de natureza diferente ao possibilitar a identificação e a exploração de complementariedades entre usuários, máquinas e setores a partir do uso de dados, softwares e redes (GAWER, 2022).

Segundo Cusumano *et al.* (2019), plataformas, em geral, são responsáveis por conectar indivíduos e organizações com um propósito em comum, ou para compartilhar um recurso em comum, centradas em torno de três tecnologias fundamentais: *big data*, inteligência artificial e *machine learning*. A partir dessas tecnologias de comunicação e informação, facilita-se a interação entre usuários, o que gera um conjunto de dados, que, por sua vez, serão usados pelas próprias plataformas para tirar vantagem por meio de efeitos de rede (GAWER, 2022). A atuação destas plataformas ocorre dentro de um ecossistema, de modo que a conexão entre diferentes indivíduos e organizações também ocorre no sentido de fomentar a inovação e a interação de formas que não seriam possíveis anteriormente, com potencial para encontrar ganhos de utilidade e valor não-lineares (BALDWIN; WOODARD, 2009; GAWER, 2014; CUSUMANO *et al.*, 2019).

Neste contexto, as últimas décadas ficaram marcadas não só pelo surgimento de novas empresas organizadas em torno do modelo de plataformas, mas também pela transição de empresas já existentes para este modelo. Uber, Airbnb, Facebook, Netflix, Google são alguns dos exemplos mais conhecidos, muitas dessas se tornaram líderes em seus respectivos mercados, desbancando modelos de negócios de outras empresas já estabelecidas. Para Gawer (2022), este movimento em direção à *plataformização* foi viabilizado pela revolução tecnológica em curso, ao permitir que as empresas passassem a colecionar, armazenar e usar vastos montantes de dados. No mesmo sentido, Teece (2021) argumenta que, no mundo atual, dada a grande oferta de dados e informações a todo momento, o conjunto de possibilidade de produção, as estratégias de monetização e as oportunidades competitivas provenientes destes atuam no sentido de aprofundar a complexidade e a incerteza no ambiente econômico.

Cusumano *et al.* (2019) reconhece que os gerentes e empreendedores devem ser capazes de entender as principais características da competição, da inovação e do poder da revolução digital, de modo a tirar o maior proveito possível deste movimento. Contudo, os autores também reconhecem que estes gerentes e empreendedores também devem dominar os princípios fundamentais do mundo dos negócios e da governança que se aplicam em quaisquer eras. O ponto é que plataformas não geram lucros simplesmente por conta do uso da tecnologia digital ou de uma estratégia de mercado que agrega múltiplos lados. Nesse sentido, é preciso considerar as características discricionárias das firmas, de modo a compreender como alcançaram determinada posição de sucesso (NELSON, 1991), sejam elas plataformas, ou não.

Enquanto parte da indústria do entretenimento, o mercado audiovisual vem passando por mudanças na forma de produzir, distribuir e consumir conteúdo, frente às mudanças tecnológicas - como o surgimento e expansão do acesso à internet, adoção de transmissão digital de sinais de televisão, a popularização de *smartphones*, tablets e computadores pessoais, dentre outras -, todas elas parte da transição digital do audiovisual (LOTZ, 2014). Dessa forma, o avanço do fenômeno de plataformização da economia, sobretudo a partir de 2010, conforme identificado por Cusumano *et al.* (2019), também tem consequências para a organização e competição no mercado audiovisual.

Helmond (2015) define o processo de plataformização como a ascensão de plataformas digitais como modelo infraestrutural, econômico e governamental dominante, bem como do uso constante de dados e sua integração com estas plataformas. Na visão de Poell e Nieborg (2018), este processo afeta fundamentalmente a operação da indústria do entretenimento. Em conjunto com o surgimento de novas tecnologias, como as já citadas, o fenômeno da plataformização viabiliza a ascensão de novos *players* no mercado e produz mudanças em diversos elos da cadeia de valor – como a consolidação do *streaming* como forma de distribuição ou pelo uso de algoritmos para produção de conteúdo. Com isso, há um aprofundamento da dependência da produção cultural com relação às plataformas digitais (NIEBORG; POELL, 2018). Este aprofundamento não é uma peculiaridade da indústria do entretenimento ou do mercado audiovisual, mas um movimento generalizado identificado por outros autores como “*plataformização das infraestruturas*” (VAN DIJCK *et al.*, 2018; PLANTIN *et al.*, 2018) ou formação de monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021).

Logo, o presente capítulo busca adicionar a literatura de plataformas digitais e ecossistemas de negócios ao referencial teórico para esta pesquisa, permitindo uma conceitualização do termo “plataforma”, dado o aumento de sua importância na última década (CUSUMANO *et al.*, 2019) e o seu caráter multidisciplinar (BALDWIN; WOODARD, 2009; TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014; RIETVELD; SCHILLING, 2021). Não obstante, através do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas (MOORE, 1993; TEECE, 2017), o capítulo também busca construir uma ponte entre a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais de modo a consolidar o referencial teórico utilizado nesta dissertação.

Em paralelo, o capítulo também busca contextualizar o fenômeno de plataformização no mercado de *streaming* audiovisual, identificando-o como parte integrante de um processo mais amplo de plataformização que abrange diversos setores da economia. Para isso, será realizado um exercício de mapeamento de plataformas digitais no mercado audiovisual ao redor do globo, com o objetivo de associar o mercado de *streaming* audiovisual ao processo de plataformização com base na análise dos dados obtidos.

A primeira seção apresenta uma discussão teórica acerca das plataformas digitais e ecossistemas de negócios. Por se tratar de um tema recente, a primeira subseção busca estabelecer as principais características econômicas das plataformas, com destaque para a existência de efeitos de rede e a tendência de consolidação destas firmas em seus próprios mercados ou indústrias. Na sequência, são apresentadas as diferentes correntes teóricas sobre o assunto – enfatizando as diferenças entre as correntes econômica, focada na concepção de plataformas enquanto mercados de múltiplos lados, e da engenharia ou organizacional, voltada para a idealização de plataformas como facilitadoras do processo de inovação. Busca-se então integrar um conjunto de contribuições que compõem a literatura de plataformas digitais (BALDWIN; WOODARD, 2009; TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014) em torno de um conceito que não só agrega estas duas correntes, como também ressalta a importância dos ecossistemas de negócios, o *locus* onde estas plataformas se encontram. Por fim, a última subseção promove a integração entre plataformas digitais e ecossistemas de negócios com a abordagem de capacitações dinâmicas por meio do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas, originalmente proposto por Moore (1993) e posteriormente utilizado por Teece (2017).

Na sequência, o capítulo procura posicionar o fenômeno de plataformização no mercado audiovisual como parte de um processo mais amplo. Em primeiro lugar, é realizado um

exercício de mapeamento de plataformas digitais que atuam neste mercado ao redor do globo. Com base no exercício proposto por Silva, Chiarini e Ribeiro (2022), são apresentados resultados que permitem uma compreensão melhor do processo de plataformação e domínio de certas plataformas e países dentro do mercado audiovisual. Além disso, é apresentado um breve panorama do mercado audiovisual atual, identificando os principais *players* no mercado e suas posições competitivas em geral.

Por fim, as duas seções seguintes procuram dialogar com o fenômeno de plataformação no mercado audiovisual a partir dos resultados apresentados na seção anterior. Procura-se compreender como a existência de efeitos regionais ou locais, ou seja, externos à firma, permite que certas plataformas construam diferenciais em relação às suas concorrentes globais (LAZONICK, 2003; 2005; 2010; BERGER, 2013). Em seguida, por meio da literatura de plataformas digitais (VAN DIJCK *et al.*, 2018; POELL *et al.*, 2019; VAN DIJCK, 2021; KENNEY; ZYSMAN, 2016; KENNEY; ZYSMAN, 2020) e de monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021), busca-se compreender como o processo de plataformação como um todo abrange também o mercado audiovisual. A última seção apresenta as considerações parciais.

2.2 PLATAFORMAS DIGITAIS E ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS

O aumento da digitalização nas economias ao redor do mundo e nas redes de abastecimento globais, exemplificada pelos avanços nos campos da robótica, *big data*, *internet of things*, armazenamento em nuvem e tantos outros, fomentou uma transformação no modo de produção, bem como na criação de uma série de novos produtos e serviços. Neste contexto, com a busca das empresas por uma produção cada vez mais inovadora e eficiente, fica evidente como essas mudanças influenciaram na forma de produzir, agora com foco no uso de plataformas como proposta de valor (LOONAM; O'REGAN, 2022), em detrimento do pensamento em torno de cadeias de valor lineares.

Nesse sentido, ao longo dos últimos anos, a economia mundial vivenciou o surgimento e a ascensão de diversas plataformas digitais. Empresas como Netflix, Airbnb, Uber, Amazon, dentre outras, enfrentaram empresas e modelos de negócios já estabelecidos para se estabelecer como líderes de seus respectivos mercados em poucos anos. Esse movimento foi possível graças ao já citado aumento na digitalização e datatificação que, por sua vez, fomentaram a transformação nos modos de produção. Teece (2012) destaca que, com o advento da internet, o

impacto das inovações organizacionais ganhou importância conforme novos modelos de negócios passam a melhorar a performance e até permitir a existência de novos tipos de empreendimentos. Para Parker *et al.* (2019) o surgimento das plataformas, enquanto modelo gerencial e organizacional, se qualifica como um dos mais importantes avanços da sociedade atual, sendo responsável pelo sucesso de várias empresas modernas, como as citadas anteriormente.

Esse novo ecossistema de plataformas digitais mostra-se bastante diversificado, de modo que a pesquisa neste campo é proveniente de correntes acadêmicas distintas. Além do objeto de estudo possuir esse caráter multidisciplinar (BALDWIN; WOODARD, 2009; TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014; RIETVELD; SCHILLING, 2021), entende-se que também é fonte de complexidade crescente, dada a conceitualização de plataformas digitais e ecossistemas como estruturas interconectadas e que envolvem múltiplos níveis de análise. O aumento exponencial na quantidade de inovações envolvendo plataformas digitais e a forte presença destas em diferentes indústrias, em conjunto com a complexidade de suas arquiteturas, contribuem para essa constatação (DE REUVER *et al.*, 2018). Contudo, ao abordar o tema de plataformas, é necessário reconhecer a existência de características básicas comuns aos diferentes escopos presentes na literatura. Assim, antes de identificar a definição de plataformas dentro desse contexto de multidisciplinaridade, tratemos desses elementos comuns presentes nas plataformas.

2.2.1 Conceitos e características econômicas

As plataformas são responsáveis pela entrega de múltiplos produtos ou serviços por meio da conexão de atores do mercado provenientes de diferentes lados, como destacado por Cusumano *et al.* (2019). Em geral, destaca-se a interação entre diferentes agentes. Nesse sentido, pode-se tratar de uma relação entre compradores e vendedores, ou o fornecedor de um sistema operacional e seus usuários, desenvolvedores e produtores de *hardware*.

Além disso, é preciso destacar a existência dos efeitos de rede. A interação promovida pelas plataformas ao conectar usuários com outros usuários ou outros participantes do mercado é responsável pela geração dos efeitos de rede (CUSUMANO *et al.*, 2019). Tais efeitos funcionam como externalidades e podem ser classificados como diretos ou indiretos, bem como positivos ou negativos. Em plataformas digitais, efeitos de rede positivos diretos ocorrem quando a utilidade para os usuários deriva do número de usuários do mesmo lado. Assim, à

medida que a base de usuários cresce, também cresce a utilidade da plataforma e, por isso, são chamados de efeitos diretos. Exemplos de plataformas que desfrutam desse tipo de efeito são redes sociais (Facebook e LinkedIn, por exemplo) e aplicativos de troca de mensagens instantâneas (Whatsapp, por exemplo). Conforme cresce o número de usuários nesses tipos de plataforma, aumenta o valor percebido⁷.

As plataformas também possuem efeitos de rede positivos indiretos, dado que essas são características de mercados de dois lados ou de múltiplos lados. Esses efeitos ocorrem quando um determinado grupo obtém mais benefícios a partir do aumento do número de membros de outro grupo e vice-versa. Assim, o aumento de um lado torna mais interessante que outros usuários se unam à plataforma em outro lado. Em ambos os casos, nota-se a formação de um ciclo virtuoso ou vicioso, a depender da movimentação dos usuários (OCDE, 2019). Segundo De Reuver *et al.* (2018), externalidades ou efeitos de rede são importantes quando o valor da plataforma depende que seus usuários consumam ou se conectem a ela. Uma vez estabelecidas, as externalidades tornam-se benéficas para os próprios usuários, pois oferecem maior segurança quanto à continuidade do serviço ou do fornecimento do produto relacionado àquela plataforma, bem como a melhoria destes e abre caminhos para novas oportunidades no mercado.

Além dos efeitos de rede, existem outras características comuns importantes quando se trata de plataformas digitais. Em geral, plataformas podem fazer uso de subsídios cruzados, de modo a incentivar o crescimento de um dos lados do mercado através de subsídios. Em relação à estrutura de custos, entende-se que plataformas podem crescer de maneira mais rápida e barata quando comparadas aos mercados de bens físicos. Isso se dá pelo fato de que não há bem tangível sendo transacionado. Dessa forma, plataformas apresentam baixos custos unitários. Adicionalmente, também possuem baixo custo marginal, dado que, após absorção dos custos com *hardware* e estrutura de armazenamento de dados, há um custo marginal extremamente baixo para que mais um usuário seja somado à plataforma (CADE, 2021).

Em paralelo, alguns tipos de plataformas se beneficiam de economias de escala e escopo devido à complementariedade entre dois ou mais serviços fornecidos em dada plataforma ou entre diferentes plataformas. Em alguns casos é possível compartilhar dados e custos de desenvolvimento ao longo de linhas de negócios, o que junto com o desenvolvimento de aplicações similares, pode permitir que usuários se tornem adeptos de plataformas dentro do

⁷ É importante destacar que a presença de efeitos de rede não indica que a plataforma é necessariamente um mercado de múltiplos lados, da mesma forma que nem todas as plataformas possuem efeitos de rede positivos.

mesmo grupo de forma mais rápida. Assim, configura-se uma vantagem competitiva que outras plataformas, no caso quando estas operam individualmente, não possuem. No fim, isso se resume à maior oferta de serviços, de modo a manter o usuário conectado à plataforma, pois permite coletar mais dados e aprimorar os serviços já prestados, tornando-se mais atrativa para novos usuários e daí por diante (OCDE, 2019). Como exemplo, pode-se pensar nos casos da Alphabet e Meta e como essas empresas oferecem a possibilidade de login e identificação em outros serviços, também organizados em plataformas, como Spotify, Uber ou Steam, através de suas próprias plataformas, Google e Facebook, respectivamente. Assim, junto com a existência de baixo custo marginal, economias de escala e escopo mostram-se relevantes para as plataformas, pois influenciam na política de preços e diferenciação de produtos, além do fato de serem elementos que favorecem a concentração do mercado (CADE, 2021).

Contudo, de forma que consiga alcançar os benefícios provenientes dos efeitos de rede, Cusumano *et al.* (2019) entende que plataformas precisam resolver uma questão existencial: qual lado da plataforma deve subir a bordo primeiro? Segundo os autores, a dinâmica varia de acordo com o tipo de plataforma e do negócio em que ela está inserida. Em certos casos, é preciso que ambos os casos sejam trazidos ao mesmo tempo, crescendo em conjunto, enquanto em outros é preciso decidir qual parte da plataforma gerará mais valor se integrada primeiro.

Além das características já citadas, existem algumas outras que, por mais que não sejam necessariamente compartilhadas por todas as plataformas, tornaram-se elementos comuns entre aquelas de maior sucesso. Em primeiro lugar, a inovação disruptiva. Este tipo de inovação é responsável por promover mudanças drásticas nos mercados e até mesmo a criação de novos. Inovações disruptivas não são mudanças tecnológicas incrementais, não são regulares e nem previsíveis, mas avanços que levam a mudanças não previstas e irregulares. Como exemplo podemos citar movimentações que alteraram a distribuição da participação de mercado (como o caso dos smartphones Apple e Google, desbancando a liderança da Nokia), criam novos mercados (o surgimento de aplicativos para dispositivos móveis após o surgimento das plataformas em celulares com sistema iOS e Android) ou até mesmo levam firmas líderes a deixar o mercado (como o surgimento da Netflix e o fim do modelo de aluguel de filmes da Blockbuster). Além disso, é importante ressaltar que essas inovações disruptivas não estão centradas somente em novos produtos físicos, mas também em modelos de negócios, como ilustram os casos da Uber e Airbnb (OCDE, 2019).

Custos de mudança também configuram um elemento importante para o sucesso de plataformas digitais. No caso, algumas plataformas encorajam ou até demandam que usuários realizem investimentos monetários e/ou não-monetários durante sua experiência na plataforma. Tais investimentos não são facilmente transferidos para outras plataformas, podendo variar entre o tempo para se familiarizar com a tecnologia ou até compras dentro da plataforma. Assim, essa dificuldade de transferência atua como desencorajamento para que usuários mudem de plataforma, mesmo em face de aumento de preço ou queda de qualidade do serviço (OCDE, 2019). Novamente, o uso de uma plataforma para serviço de login e identificação em outras plataformas também atua neste sentido, ao fazer com que os dados e informações dos usuários passe a ser não apenas parte de uma única plataforma, mas de todo um ecossistema criado em torno desta.

Por fim, destaca-se a existência de um comportamento do tipo *winner-take-all* ou *winner-take-most* em mercados onde plataformas digitais operam. Iansiti e Lakhani (2018) entendem que a competição para as grandes firmas, batizadas pelos autores como “*hub firms*”, está centrada em torno dos ativos de redes já presentes em seus portfólios. Para estes autores, estas firmas promovem um modelo de competição baseado no uso destes ativos para buscar uma reestruturação da arquitetura competitiva das indústrias onde buscam entrar. Em geral, os efeitos de rede são responsáveis por permitir que as firmas organizadas em torno de plataformas desfrutem de retornos crescentes de escala (CUSUMANO *et al.*, 2019), uma característica que não é comum em indústrias tradicionais. Assim, no caso de plataformas digitais, firmas bem-sucedidas alcançam uma base de usuários significativa em tempo muito menor do que firmas em mercados físicos. Contudo, não são todos os mercados onde plataformas digitais operam que dispõem dessa característica. Para isso, é preciso que os efeitos de rede sejam fortes, os custos de mudança sejam altos e os usuários não apresentem a tendência de usar plataformas rivais de forma simultânea (OCDE, 2019).

Nesse sentido, é possível entender que estes elementos conferem à competição em plataformas digitais uma característica dual. Por um lado, efeitos de rede positivos e economias de escala e escopo, especialmente quando existem fortes vantagens de pioneirismo e substanciais custos de mudança, tendem a diminuir a competição ao entrincheirar a posição de mercado das firmas vencedoras que estas próprias condições ajudaram a criar. Assim, o caminho da firma entrante, frente uma incumbente que se beneficia de economias de escala e efeitos de rede, tende a ser muito mais difícil. Por outro lado, os mesmos efeitos de rede, o fato de que é possível ganhar escala rapidamente com baixos custos e a natureza não-rival das

informações digitais também são fatores que tendem a facilitar o trabalho das firmas entrantes de superar as firmas incumbentes. Logo, o mesmo caminho que facilita a dominação do mercado também pode fornecer as ferramentas para a mudança da liderança. Assim, frente a essas características, tornar-se líder de um mercado não se torna garantia de manutenção dessa posição de maneira permanente (OCDE, 2019).

Afora as economias de escala e escopo e os efeitos de rede, fatores responsáveis para condução de posições monopolistas em casos do tipo *winner-takes-all* ou *winner-takes-most*, e o modelo de negócios baseado em geração, captura e uso de dados, Gawer (2022) destaca uma outra característica essencial das plataformas. No entendimento da autora, plataformas agem como reguladores privados dos seus próprios ecossistemas – um conceito que será explorado adiante –, efetivamente administrando as relações de negócios, troca de dados e transações. Segundo Tiwana *et al.* (2010), a governança interna da plataforma possui um caráter dual, pois, ao mesmo tempo que deve ser implementada para manter controle suficiente a ponto de garantir a integridade da plataforma, também deve renunciar parte desse controle para estimular inovação entre os agentes complementares.

2.2.2 Plataformas e ecossistemas de negócios

Logo, feita a apresentação acerca das características básicas das plataformas, passamos para a explicação das divergências dentro deste campo. Em linha com a noção de multidisciplinaridade presente na pesquisa de plataformas (BALDWIN; WOODARD, 2009; TIWANA *et al.*, 2010; RIETVELD; SCHILLING, 2021), Gawer (2014) entende que a pesquisa existente sobre o tema de plataformas digitais é proveniente de duas correntes acadêmicas distintas. Na visão da autora, estas seriam a perspectiva da economia industrial e a perspectiva da engenharia.

A primeira delas foca na explicação de como plataformas, enquanto estruturas de mercado, são capazes de mediar transações entre diferentes grupos de consumidores e como os efeitos de rede atuam como incentivo à competição. Nesse sentido, a visão econômica expressa aqui está diretamente associada a ideia de mercados de dois lados (ROCHET; TIROLE, 2003) ou de múltiplos lados. Para Rysman (2009), a pesquisa acerca de mercados de dois lados explora as escolhas feitas pelos intermediários no mercado, particularmente o processo de precificação, onde há algum grau de interdependência ou externalidade entre os grupos de agentes os quais são servidos pelos intermediários. Em outras palavras, são mercados onde dois

grupos de agentes interagem através de um intermediário ou plataforma e o conjunto de decisões de um desses grupos afeta o resultado do outro grupo, tipicamente através de uma externalidade – no caso, os efeitos de rede.

No mesmo caminho, plataformas de múltiplos lados são responsáveis por conectar dois ou mais lados e permitir as interações entre eles. Hagiu e Wright (2015) citam o exemplo da Amazon, cujo início estava baseado em um modelo puro de varejo, mas que se moveu para se tornar uma plataforma de múltiplos lados ao permitir que vendedores terceiros pudessem usar a sua plataforma para vender diretamente para consumidores. Assim, criam-se externalidades cruzadas, o que pode ser compreendido como a base do modelo de plataformas de múltiplos lados (PONTUAL RIBEIRO; GOLOVANOV, 2020). Porém, além das interações entre as diferentes partes, Hagiu e Wright (2015) entendem que, quando se trata de plataformas de múltiplos lados, cada um desses diferentes lados está afiliado à plataforma. No caso, o uso do termo “afiliação” ocorre no sentido de que os usuários em cada um dos lados fazem investimentos específicos à plataforma que são necessários para que estes possam interagir diretamente com os outros. Por exemplo, pode ser um investimento feito no dispêndio de uma taxa de acesso fixo, como a compra de um vídeo game ou uma mensalidade para uso de determinado serviço; um gasto de recursos, como o tempo e o dinheiro gastos para aprender a desenvolver aplicações dentro dos sistemas operacionais iOS e Android; ou um custo de oportunidade, como ir até uma loja física para se juntar a um clube de vantagens.

Assim, segundo Gawer (2014), essa visão entende que a plataforma, fundamentalmente, cria valor ao agir como condúite entre duas ou mais categorias de consumidores, que não seriam capazes de transacionar da mesma forma na ausência de uma plataforma. As plataformas criam valor por meio da coordenação destes grupos de consumidores. Na perspectiva econômica, essa coordenação é feita através do mecanismo de precificação. Assim, o valor que os consumidores, bem como a firma líder da plataforma, podem capturar, aumenta conforme cresce a base de usuários, em um ciclo virtuoso de efeitos de rede. Esses efeitos de rede acabam por refletir a interdependência exógena da demanda entre os grupos de consumidores e moldam a competição na plataforma.

Contudo, por mais que a visão econômica auxilie na explicação de como plataformas se tornam dominantes, Gawer (2014) destaca a existência de duas limitações importantes. Em primeiro lugar, a autora explica que na maioria dos modelos econômicos de mercados de dois lados, plataformas são vistas como elementos exógenos e fixos, de modo que não há espaço

para explicar como ou por que evoluem. Além disso, a natureza da relação entre a firma líder da plataforma e os seus lados é reduzida a uma relação entre compradores e vendedores, onde ambos os lados da plataforma são reduzidos a um papel de consumidores, mesmo que sejam usuários finais ou agentes complementares. Logo, desenvolvedores de produtos e/ou serviços complementares não são vistos como fornecedores ou inovadores, mas consumidores, de forma que a decisão de inovar destes agentes se torna uma decisão de consumo, desconsiderando os incentivos que agentes complementares possuem para inovar. Nesse sentido, essas limitações prejudicam a discussão sobre a evolução das plataformas.

Por outro lado, a perspectiva da engenharia vê plataformas de produtos como designs tecnológicos que ajudam a firma a gerar inovação. Essa perspectiva parte da compreensão de que plataformas são arquiteturas tecnológicas construídas para facilitar o processo de inovação. Aqui, as diferentes definições de plataforma compartilham a ideia de reutilização sistemática dos componentes entre diferentes produtos dentro de um conjunto de produção, de forma que vigora a noção de design familiar (JIAO *et al.*, 2007; BALDWIN; WOODARD, 2009)⁸. Essa concepção auxilia a firma no sentido de que permite economias de escopo na produção. Dessa forma, a criação sistemática e o fomento de economias de escopo em inovação podem ser vistos como elementos fundamentais do desenvolvimento de produtos baseados em plataformas. Gawer (2014) entende que o conceito de economias de escopo em inovação aqui utilizado diz respeito ao momento em que o custo da inovação conjunta em dois produtos se torna menor do que o custo da inovação nestes produtos de forma independente.

Pela perspectiva da engenharia, plataformas tecnológicas não operam somente através de relações de compradores e fornecedores, mas também com uma rede de firmas mais ampla. Adner e Kapoor (2010) buscam entender o resultado de inovações durante períodos de mudanças tecnológicas ao focar não somente nos desafios internos à firma líder, mas também nos desafios externos enfrentados por complementares que fazem parte do mesmo ecossistema. Dessa forma, o sucesso de uma inovação individual também se torna dependente, normalmente, do sucesso de outras inovações no ambiente externo da firma. Segundo estes autores, a existência de gargalos ou desafios dentro do ecossistema acaba por restringir a habilidade da

⁸ Segundo Jiao *et al.* (2007), o uso de design familiar entre produtos, além de reduzir o custo de entregar uma variedade de produtos por meio da reutilização de componentes, permite redução de riscos de desenvolvimento de produtos e complexidade do sistema; desenvolvimento de maior habilidade para aprimorar produtos; e maior flexibilidade responsividade aos processos de manufatura. Baldwin e Woodard (2009) entendem que o conceito envolve a facilidade de modificar produtos ou processos produtivos, por meio de adição, substituição ou remoção de características, para atender certas demandas dos principais grupos de consumidores.

firma de criar valor com seu produto, mas a localização desses desafios, seja no *upstream* ou no *downstream*, pode afetar a maneira como a firma líder cria e captura valor de diferentes formas. Logo, a perspectiva da engenharia evidencia a importância de agentes complementares dentro do processo de inovação. Tais agentes são responsáveis pelo fornecimento de insumos e bens complementares à produção (GAWER, 2014; PETIT; TEECE, 2020; THOMAS *et al.*, 2021). Nesse sentido, para Adner e Kapoor (2010) a capacidade da firma líder de explorar vantagens competitivas provenientes da introdução pioneira de uma inovação tecnológica está diretamente relacionada com a distribuição relativa de desafios internos e externos a ela, o que envolve agentes complementares neste ecossistema.

Neste sentido, Gawer (2014) ressalta que dentro dessa perspectiva organizacional, todas as visões compartilham da compreensão de que uma arquitetura tecnológica modular fornece a caracterização de um traço único sobre plataformas. Segundo a autora, a visão de Baldwin e Woodard (2009) é a que mais se aproxima na tentativa de identificar o que seria essa característica singular em arquiteturas de plataforma, dado que:

(...) enxergam plataformas como possuidoras de um tipo particular de arquitetura tecnológica que não é apenas modular, mas também estruturada em torno de um núcleo e uma periferia. Nessa visão, “uma arquitetura de plataforma divide o sistema entre componentes centrais estáveis e uma variedade de componentes periféricos; a plataforma em si é constituída por um núcleo estável do sistema produtivo (GAWER, 2014, **tradução nossa**).

Assim, na visão da autora, enquanto sistemas modulares, plataformas funcionam no sentido de facilitar o processo de inovação. Tal visão mostra-se alinhada com a contribuição de Tiwana *et al.* (2010), segundo a qual, a modularidade desempenha um papel central na evolução das plataformas. Assim, em primeiro lugar, a modularidade auxilia no gerenciamento da complexidade, quebrando sistemas complexos em componentes menores, que interagem através de interfaces padronizadas e, portanto, reduzindo custos de coordenação entre líderes de plataforma e agentes complementares. Em segundo lugar, ao reduzir as interdependências entre os módulos a simples regras de interconectividade, a modularidade reduz o escopo da informação necessária para a construção dos módulos, permitindo a especialização e a divisão do trabalho inovador (TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014). Neste processo, as interfaces possuem papel fundamental, dado que são responsáveis por indicar como o elemento interage com o sistema mais amplo, operando como um divisor do trabalho entre equipes distintas, mas também como conector e condutor da informação, facilitando a interconexão (GAWER, 2014). Por fim, a modularidade também atua no sentido de ampliar a autonomia dos agentes complementares, já que substitui processos de controle formais, além de diminuir a necessidade

de conhecimento fora de seu módulo por parte dos desenvolvedores, permitindo maior especialização (TIWANA *et al.*, 2010).

Em resumo, Gawer (2014) explica que pela perspectiva da engenharia, elementos como o design e o uso de plataformas ajudam as firmas a alcançar economias de escopo em design e produção, permitindo economias de escopo em inovação. A forma com que plataformas segmentam um sistema em um núcleo estável e uma periferia de componentes variáveis – agentes complementares – permite a redução de custos de inovação (BALDWIN; WOODARD, 2009). Todavia, a autora ressalta que tal perspectiva também apresenta limitações. Por exemplo, esta visão enxerga plataformas como estruturas estáveis, onde a inovação acontece em módulos, dentro de arquiteturas de sistema estáveis e são facilitadas por interfaces estáveis. Dessa forma, não há auxílio no entendimento do processo evolutivo das plataformas, além de não fornecer qualquer explicação sobre o processo competitivo entre plataformas ou entre líder de plataformas e seus agentes complementares.

Logo, o que Gawer (2014) propõe para análise de plataformas é uma conceitualização integrada entre as duas visões apresentadas, que leve em consideração a interação multimodal entre agentes dentro das plataformas e entre diferentes plataformas. Essa nova perspectiva deve permitir a análise de como competição e inovação moldam a forma como plataformas evoluem. Assim, Gawer (2014) propõe que plataformas tecnológicas sejam vistas como organizações evolutivas que: (i) reúnem e coordenam agentes que podem competir e inovar; (ii) criam valor pela geração e aproveitamento de economias de escopo pelo lado da oferta e/ou pelo lado da demanda; e (iii) envolvem uma arquitetura tecnológica que é modular e composta por um núcleo e uma periferia.

Tal conceito é teoricamente consistente com as duas perspectivas apresentadas acima. Em primeiro lugar, mostra-se consistente com a perspectiva da engenharia uma vez que a condição da arquitetura modular e da estrutura de núcleo e periferia é mantida por todas as categorias da plataforma. Por outro lado, na perspectiva econômica, é consistente pois considera mercados de dois lados, ou múltiplos lados, como um caso especial e importante, onde a relação entre os agentes da plataforma é meramente baseada em transações e onde o mecanismo de preços é a principal ferramenta para coordenação entre agentes da plataforma. Ao mesmo tempo, contrasta com as duas visões ao não considerar que os agentes possuem papéis fixos como compradores ou complementares. Além disso, também não assume plataformas como estruturas estáveis, em linha com o que Baldwin e Woodard (2009) entendem ser um conceito

fundamental em estruturas de plataforma⁹. No mesmo sentido, Tiwana *et al.* (2010) define a ideia de “arquitetura de plataforma” como o projeto conceitual que descreve como um ecossistema se divide entre uma plataforma estável, com baixa variabilidade, e um conjunto de módulos – agentes complementares – que são encorajados a variar, bem como o design que une essas duas partes. Dessa forma, há o reconhecimento de que os papéis desempenhados pelos agentes que constituem plataformas evoluem ao longo do tempo, o que leva à alteração da própria estrutura da plataforma (TIWANA *et al.*, 2010; GAWER, 2014).

Assim, um dos principais pontos representados na conceitualização proposta por Gawer (2014) está no reconhecimento de plataformas enquanto estruturas em constante desenvolvimento e evolução, reconhecendo os elementos de competição e inovação presentes. É nesse contexto de constante interação entre agentes, seja pela ótica de competição ou inovação, que Parker *et al.* (2019) entende que a adoção de plataformas enquanto modelos de negócios implica a mudança do sistema baseado em uma cadeia linear de valor para um sistema complexo, onde diferentes agentes (produtores, consumidores e a própria plataforma) estabelecem um conjunto variável de relações. Nesse sentido, em linha com o que foi discutido anteriormente, Loonam e O’Regan (2022) entendem que firmas que operam em plataformas devem pensar no nível de ecossistema, buscando entender como alcançar vantagens dentro dessa estrutura coletiva e hierárquica, orquestrando recursos e capacitações em torno das redes criadas na plataforma. Segundo Cusumano *et al.* (2019), são essas interações em rede que permitem que plataformas sejam capazes de gerar utilidade e valor de forma não linear.

Dessa forma, ganha importância a noção de ecossistema e com ela a compreensão de que negócios construídos em torno de plataformas não podem ser voltados para o interior da firma, pois esta é apenas uma parte de um ecossistema maior (LOONAM; O’REGAN, 2022). Tais ecossistemas, segundo Petit e Teece (2020), são redes de negócios que trabalham em conjunto para criar e capturar valor. São organizações dinâmicas, com estratégias e fronteiras fluidas e, portanto, de difícil definição. Assim, há de se destacar que, em geral, o conceito de ecossistemas digitais é mais amplo e pode incluir a ideia de plataformas digitais. Para Adner (2006), o surgimento dos ecossistemas foi proporcionado graças ao avanço nas tecnologias da informação, que mudaram drasticamente os custos de coordenação, de modo que estes arranjos

⁹ Baldwin e Woodard (2009) entendem que quando se trata de arquitetura de plataformas, há de se compreender que existem elementos que permanecem fixos ao longo da vida desta plataforma, enquanto outros variam e mudam ao longo do tempo. Nesse sentido, há um alinhamento na visão de Gawer (2014) de que há uma estrutura complementar dinâmica, enquanto o núcleo da plataforma permanece estável.

se tornaram um elemento central na estratégia de crescimento de várias firmas espalhadas por diversas indústrias. Tais ecossistemas são formados por diversas partes diferentes, uma combinação de sistemas operacionais, plataformas e modelos de negócios, para citar algumas – onde nem todos os componentes são propriedade de uma mesma entidade (OCDE, 2019).

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. Estes membros são o que diversos autores chamam de agentes complementares (BALDWIN; WOODARD, 2009; GAWER, 2014; PETIT; TEECE, 2020; THOMAS *et al.*, 2021). Segundo Jacobides *et al.* (2018), a coexistência de diferentes tipos de complementariedades e suas características ajudam a explicar as diferenças na criação e captura de valor entre ecossistemas, de modo que agentes complementares desempenham um papel importante no desenvolvimento destes. Por outro lado, a firma líder é aquela que possui a habilidade de orquestrar a coleta, disseminação, classificação e reestruturação dos dados, também se mostrando capaz de centralizar a análise dessas informações. 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 em plataformas digitais é oriunda da coleta de dados, enquanto a captura vem da computação, análise, uso e reuso desses dados. Em suma, as firmas líderes são capazes de realizar ambas as funções.

Dentro do mesmo ecossistema, as firmas e instituições existentes trabalham em conjunto para criar e sustentar novos mercados e produtos, contudo, a viabilidade desse ecossistema depende diretamente da empresa líder, a inovadora de plataforma, e de sua cooperação com os demais membros deste ecossistema. Nesse sentido, ganham destaque os conceitos de cooperação e competição (TEECE, 2012; TEECE, 2017), de modo que o primeiro se torna auxiliar ao segundo, pois os membros do mesmo ecossistema trabalham de forma cooperativa em busca de novos produtos, serviços e inovações. Isso se dá, pois, líderes de plataformas e agentes complementares de um mesmo ecossistema não necessariamente fazem parte da mesma indústria, mas participam do processo de competição amplo que abarca diversas indústrias diferentes. Vale notar que tal ideia de auxílio entre competição e cooperação se mostra alinhada com o conceito apresentado por Gawer (2014), destacando a importância dos processos de competição e cooperação para alcançar inovações dentro da plataforma e, conseqüentemente, promover mudanças dentro e fora do ecossistema.

A partir disso, decorrem algumas características fundamentais dos ecossistemas. Em primeiro lugar, entende-se que o sucesso destes requer a existência de uma comunidade completa de parceiros e fornecedores, os complementares. Em sequência, o valor adicionado ao produto ou serviço gerado é consequência da interação entre os agentes complementares. Nesse âmbito, a qualidade e a 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 ao ponto de colocar o negócio em risco, nem muitos, o que poderia implicar uma estratégia equivocada (TEECE, 2012).

É dessa forma que se dá a compreensão de que, em ecossistemas, o conceito de cooperação torna-se auxiliar ao de competição. Os membros do mesmo ecossistema trabalham cooperativamente e competitivamente mirando seus objetivos. Os ciclos pelos quais passam os ecossistemas denotam períodos de transição 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, além de cooperação e competição, vigora o conceito de *coevolução*, que guia o processo de mudança dentro dos ecossistemas, ou seja, direcionado pela interação recíproca entre diferentes membros. 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 do ecossistema o dever de orquestrar a direção, propagar uma visão e encontrar uma unidade de propósito de modo a produzir consistência em suas ações (PETIT; TEECE, 2020).

Nesse mesmo sentido, Teece (2012) denomina de *next-generation competition* esse tipo de competição onde novas tecnologias e práticas moldam o processo competitivo que, por sua vez, também afeta as próprias instituições e as práticas então adotadas. O autor acredita que existem três tipos de competição em ecossistemas: entre plataformas diferentes; entre líderes de plataformas e agentes complementares; e entre agentes complementares. São essas disputas que, em conjunto, determinam o sucesso ou fracasso dos ecossistemas, sujeitos à passagem dos ciclos exemplificados anteriormente, períodos de força e fraqueza competitiva. Dentro desse contexto, Thomas *et al.* (2021) destaca a existência de múltiplos casos de mudança de liderança em ambientes de plataformas. Na visão dos autores, o sucesso das empresas que baseiam seus modelos em plataformas está no uso de ativos digitais e de tecnologias relevantes, bem como na orquestração de um ecossistema de inovação que conta com a presença de agentes complementares. Via de regra, cabe ao líder da plataforma desenvolver inovações complementares, através da modularidade, para garantir que ambos os lados que compõem a

plataforma se mantenham interessados, por meio dos efeitos de rede. Contudo, ainda que tais elementos apontem para uma dinâmica de estabilidade do ecossistema, Thomas *et al.* (2021) apontam para a existência de observações empíricas contrárias à esta lógica, em linha com as características presentes nos modelos de plataformas digitais expostos anteriormente. No mesmo sentido, Baldwin e Woodard (2009) ressaltam que o controle da arquitetura da plataforma, dentro da lógica de ecossistemas e modularidade, também está sujeita à dinâmica competitiva. Os autores citam o exemplo da IBM, que perdeu o controle da arquitetura de computadores para dois dos seus fornecedores de componentes, Microsoft e Intel.

2.2.3 Capacitações dinâmicas e ciclo de vida dos ecossistemas

A análise da firma como parte de um ecossistema e não membro de uma única indústria fornece uma importância significativa para a noção de capacitações dinâmicas, uma vez que estas se mostram importantes na sobrevivência das firmas em geral e dos próprios ecossistemas (PETIT; TEECE, 2020). Sendo definidas como a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para endereçar ambientes em rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), as capacitações dinâmicas são de extrema importância para líderes de plataforma. Uma vez que o sucesso do ecossistema depende da orquestração de recursos, escolhendo quais elementos da cadeia de valor devem ser internalizados ou fornecidos por agentes externos, e do alinhamento de vários elementos para inovação contínua, é preciso que a firma líder possua capacitações dinâmicas para levar o ecossistema como um todo à prosperidade.

Em indústrias altamente inovadoras, esse processo de orquestração de recursos pode não ser alcançado por mecanismos de preços convencionais, de modo que cabe às firmas líderes o investimento para integração e construção dessas capacitações (PETIT; TEECE, 2020). 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; TEECE, 2020). Assim, conforme discutido na abordagem de capacitações dinâmicas, os ativos intangíveis ganham destaque. Como explicado anteriormente, capacitações dinâmicas são importantes na manutenção de vantagens competitivas, sobretudo na visão estabelecida por Moore (1993), de que a competição aqui não se dá entre firmas líderes, mas entre ecossistemas rivais como um todo.

Neste ponto, é importante trazer a distinção proposta por Gawer e Cusumano (2014) acerca de dois tipos de plataformas. Na visão destes autores, o conceito de plataforma é dividido entre plataformas internas e externas. O primeiro grupo é definido como um conjunto de ativos organizados em uma estrutura comum a partir da qual a empresa pode desenvolver e produzir um conjunto de produtos derivados do produto principal. Por outro lado, o conceito de plataformas externas se baseia na visão de plataformas como produtos, serviços ou tecnologias desenvolvidas por uma ou mais firmas e que servem como fundação para que um número maior de firmas possa construir inovações complementares e gerar efeitos de rede. Segundo os autores, os dois conceitos diferem no sentido de que as tecnologias e componentes fornecidos pelas firmas são abertos para firmas no ambiente externo. Esse grau de abertura varia em diversas dimensões, como o nível de acesso à informação fornecido ou até mesmo o custo desse acesso aos recursos disponibilizados.

Ainda sobre plataformas externas, Gawer e Cusumano (2014) destacam que o conceito de design dominante não é sinônimo de vitória neste ambiente competitivo, uma vez que esta é definida pelas características presentes na própria plataforma. Estas plataformas tendem a facilitar o aumento do grau de inovação em produtos e serviços complementares, de modo que estes geram mais valor para a plataforma e seus usuários através de efeitos de rede, criando vantagens cumulativas. Isso se dá no sentido de que conforme estas plataformas aumentam em grau de adoção, mais difícil se torna sua substituição por parte de rivais ou novos entrantes, já que a quantidade de agentes complementares também funciona como uma barreira à entrada.

Assim, ao tratar de ecossistemas de negócios entende-se que estes estão diretamente ligados ao conceito de plataformas externas proposto por Gawer e Cusumano (2014). Nesse sentido, os autores definem líderes de plataforma como aquelas organizações que obtiveram sucesso ao estabelecer seu produto, serviço ou tecnologia como uma plataforma, enquanto ascendem para uma posição onde podem influenciar a trajetória do sistema tecnológico e de negócio como um todo, no qual a plataforma se apresenta como um elemento central. Ao mesmo tempo, estes líderes de plataforma buscam manter ou aumentar a competição entre seus agentes complementares – decisões que devem ser construídas com coerência e estratégia para estimular os efeitos desejados – de forma que sejam capazes de manter o poder de barganha que detém sobre estas firmas. Logo, a liderança de plataforma está sempre acompanhada de algum grau de interdependência e controle da arquitetura construída. Conforme buscam construir um conjunto de relações de negócios mutuamente benéficas para os membros do ecossistema e articulam melhoras no modelo de negócios, estes líderes de plataforma também

se beneficiam dos efeitos de rede decorrentes dessa relação, formando barreiras de entrada. Contudo, Adner (2006) ressalta que tanto líderes de plataformas como complementares estão expostos aos próprios riscos. Por exemplo, a necessidade de investimentos consideráveis por um longo período, antes mesmo de conhecer a viabilidade da oportunidade e assegurar o papel de orquestrador do ecossistema, é um dos principais riscos associados aos líderes de plataforma. Por outro lado, complementares estão expostos ao risco inerente à decisão de qual líder seguir e qual nível de comprometimento deve ser colocado dentro do ecossistema.

Para análise da trajetória destes ecossistemas, Moore (1993) introduziu o conceito de ciclo de vida dos ecossistemas, posteriormente utilizado por Teece (2017), ao apresentar um modelo que integra o conceito de plataformas e a abordagem de capacitações dinâmicas. A ideia por trás dessa proposta é separar o ciclo de vida dos ecossistemas em quatro etapas: nascimento, expansão, liderança e autorrenovação. Tal ciclo se repetiria indefinidamente e, segundo Moore (1993), na impossibilidade de concluir o último passo do ciclo, o negócio estaria fadado a morrer.

Durante a etapa de nascimento, empresários focam em definir quais são as demandas de sua clientela. Vence aqui, no curto prazo, aquele que possui a melhor definição de capacidade de implementação de sua proposta de valor. Segundo Moore (1993), 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. 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, o empreendedor ou gerente precisa ter um comportamento de busca ativa, aplicando várias hipóteses para entender, testar e validar o estado em que se encontram as eventuais demandas dos consumidores. Uma vez que a oportunidade foi identificada, a firma passa ao desenvolvimento do modelo de negócios, que consiste em um microfundamento essencial das capacitações dinâmicas. Um modelo de negócios de sucesso resolve um problema para um determinado grupo de potenciais consumidores, que estão dispostos a pagar um preço alto o 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), é aqui que ecossistemas vão em busca de conquistar novos territórios. Nesse sentido, duas condições se fazem necessárias.

A primeira delas é possuir um modelo de negócios que seja valorizado pelos clientes, enquanto a segunda é o potencial de ganhar escala através desse modelo e conquistar o mercado. É a partir da competição, usando ferramentas como marketing e gerenciamento e distribuição da produção em larga escala, que ecossistemas já estabelecidos tendem a eliminar ecossistemas menores, baseados em ideias alternativas ou similares, de modo a garantir o máximo de dominância em segmentos-chave do mercado e estabelecer sua abordagem como padrão. Teece (2017) explica que é aqui que as capacitações de captura e transformação entram em jogo conforme o modelo de negócios escolhido é implementado, refinado e começa a ganhar escala. Aqui, 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.

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 estabilidade na estrutura em torno desse ecossistema, 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 este 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).

Dessa forma, substitui-se a ideia de integração vertical pela modularidade. No mesmo sentido que apresentado anteriormente com base na contribuição de Gawer (2014), isso implica que cada elemento do ecossistema avança no seu próprio ritmo, enfrentando competição direta para fornecer seus produtos e serviços. Como consequência, o processo incentiva que a inovação ocorra de forma mais rápida do que em uma estrutura de produção integrada. Aqui, os 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, de modo que para Teece (2012), torna-se um dos pilares do conceito de ecossistema. Logo, 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).

Ainda sobre o estágio de liderança, Teece (2017) afirma que, uma vez que a plataforma tenha alcançado uma posição forte e estável, as capacitações de busca tornam-se novamente fundamentais, dado que a firma deve se manter em atenção para antecipar possíveis ameaças e novas 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 a partir da manutenção de seu poder de barganha frente aos outros membros do ecossistema e com consumidores, dado que detém a posse de algo único que é demandado pelo ecossistema.

Por fim, chega-se à etapa de autorrenovação, 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 (mudanças em regulações, por exemplo). Moore (1993) defende que é necessário liderar sucessivas rodadas de inovação para garantir o sucesso de longo prazo do ecossistema e sua habilidade de renovação. Nesse sentido, o autor indica três diferentes abordagens para autorrenovação: i) empresas dominantes atuam para reduzir o crescimento de um novo ecossistema; ii) buscar incorporação dessas inovações nos próprios ecossistemas; e iii) promover uma reestruturação para se adequar à nova realidade que se impõe.

Dessa forma, a manutenção de altas barreiras à entrada, de modo a prevenir a entrada de inovadores oriundos de ecossistemas alternativos é uma necessidade. Além disso, também é preciso criar altos custos de mudança para consumidores, de modo a ganhar tempo para conseguir se adaptar às inovações, incorporando novas ideias em seus próprios serviços e produtos. Teece (2017) entende que, em algum nível, a maioria das plataformas irá se deparar com a necessidade de renovação, seja por mudanças tecnológicas ou grandes variações no mercado. Portanto, o processo de busca por alternativas deve ser contínuo e, uma vez que um ponto de inflexão tiver sido identificado, uma nova oportunidade deve ser selecionada e o modelo de negócios deve ser revisado. Aqui, o autor revela 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 esta etapa.

Sobre o processo de transformação, Teece e Linden (2017) chamam a atenção para o conceito de modelo de negócios, de extrema importância dentro deste tema. Na visão dos autores, modelos de negócios 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. Dessa forma, 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 de negócios. 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 ao menos estar atenta para processos de fusão e aquisição que permitam a absorção dessas capacitações. No caso, a disputa entre a Blockbuster e a Netflix é um ótimo exemplo disso.

Assim, conclui-se o ciclo de mudanças de um ecossistema e de uma plataforma. Uma vez concluída a etapa de autorrenovação, 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 em ecossistemas. Essa lógica explica como ecossistemas passam por processos de evolução e mudança, bem como a importância da abordagem de capacitações dinâmicas para a análise de trajetória das firmas.

2.3 PLATAFORMAS DIGITAIS NO MERCADO AUDIOVISUAL

2.3.1 Metodologia de Mapeamento das Plataformas Digitais de *streaming* de vídeo

O exercício de mapeamento das plataformas digitais de *streaming* de vídeo é baseado em Silva, Chiarini e Ribeiro (2022). Contudo, enquanto o foco do artigo citado reside na identificação e análise das plataformas digitais brasileiras, o exercício de mapeamento proposto nesta seção busca identificar plataformas digitais com atuação no mercado de *streaming* de vídeo ao redor do mundo. Para obter as informações necessárias para o exercício, foi utilizada a base de dados da Crunchbase¹⁰, uma base de dados comercial sobre empresas inovadoras mantida pela Crunchbase Inc. e criada em 2007, contando com mais de 2 milhões de entidades registradas. Segundo Dalle *et al.* (2017), a base tem se tornado cada vez mais popular entre pesquisadores e estudiosos, principalmente como uma fonte de informações sobre atividade e

¹⁰ A pesquisa ocorreu no dia 17 de dezembro de 2022.

financiamento de *start-ups* dentro e entre países. Em geral, as informações básicas disponibilizadas sobre essas empresas envolvem sua localização (nos níveis de país, estado e cidade), classificação de acordo com o nível de receita gerada¹¹, seu status operacional (se está ativa ou se encerrou as suas atividades), a data de fundação, o tipo de empresa (se é uma organização lucrativa ou não-lucrativa), o tipo de indústria ao qual ela pertence e uma breve descrição de suas atividades.

De modo a selecionar as empresas desejadas dentre todas aquelas com informações disponíveis na Crunchbase, foi escolhido um conjunto de palavras-chave com base nas descrições das principais empresas no mercado de *streaming* audiovisual. As empresas selecionadas foram: Amazon Prime Video; Disney+; HBO Max; Hulu; e Netflix. Na Tabela 2, estão identificadas as descrições de cada uma dessas empresas, provenientes do conjunto de informações disponibilizadas pela Crunchbase acerca de cada uma delas. Em destaque nessas descrições, estão as palavras-chave escolhidas.

Em adição, foram selecionados termos relevantes para o setor e relacionados com a tecnologia do *streaming* audiovisual e que ou não figuraram nas descrições destas empresas (como o termo *Over-The-Top*, abreviado para *OTT*, por exemplo), ou são pequenas variações dos termos encontrados, em questões como grafia das palavras (como *Video On Demand*, *Video-On-Demand* e *VoD*, por exemplo), ou são sinônimos (como nos casos dos termos *Movies On-Demand*, *Movie On-Demand*, *Film On-Demand* e *Films On-Demand* por exemplo).

TABELA 2 – PALAVRAS-CHAVE A PARTIR DAS DESCRIÇÕES DA CRUNCHBASE

Empresas de Plataforma Digital	Descrição¹²
Amazon Prime Video	<i>Amazon Prime is a paid video on demand subscription service offered by Amazon.</i>
Disney+	<i>Disney Streaming provides technology services and video streaming company previously formed by Major League Baseball (MLB). BAMTech grew out of MLBAM, the interactive media and Internet company of Major League Baseball. Since it was founded in 2000, MLBAM has been an award-winning digital business at the forefront of the digital revolution in delivering world-class experiences and distributed content through all forms of interactive media. Its proprietary technology provides direct-to-consumer video solutions, especially for live events</i>

¹¹ Os níveis de receita são classificados nos seguintes intervalos: (i) acima de US\$ 10 bilhões; (ii) de US\$ 1 bilhão até US\$ 10 bilhões; (iii) de US\$ 500 milhões até US\$ 1 bilhão; (iv) de US\$ 100 milhões até US\$ 500 milhões; (v) de US\$ 50 milhões até US\$ 100 milhões; (vi) de US\$ 10 milhões até US\$ 50 milhões; (vii) de US\$ 1 milhão até US\$ 10 milhões; e (viii) abaixo de US\$ 1 milhão.

¹² A descrição foi retirada do campo 'About' e do campo 'Details' na Crunchbase, quando disponíveis.

	<p>with high viewership, offering viewers high-quality visuals anytime, on any device. Its video platform back-end technology provides flexibility to personalize and enhance content-viewing experiences and is capable of serving live content to tens of millions of consumers around the world. BAMTech's growing roster of sports, news and entertainment clients includes HBO NOW, the National Hockey League, Major League Baseball, the PGA TOUR, WWE Network and Ice Network (the leading digital platform for professional figure</p>
HBO Max	<p>HBO Max is an American subscription video-on-demand streaming platform of blockbuster movies, epic originals and addictive series. Though built around HBO's programming, it serves as a content hub for WarnerMedia's film and television properties that offers a range of programming and library content from the company as well as additional content licensed through third-party distributors. It also offers standalone original programming and library content sourced from Warner Bros. Studios, Warner Media's various television networks and distribution properties that include Warner Bros. Television Group. HBO Max is a part of HBO and is launched on May 27, 2020. The service is available online, through participating mobile and broadband providers, through subscriptions to the linear HBO add-on tier via traditional and virtual pay television providers.</p>
Hulu	<p>Hulu is an online video service that offers a selection of hit shows, clips, movies and more at Hulu.com. Hulu brings together a selection of videos from over 260 content companies, including FOX, NBCUniversal, ABC, Criterion, A&E Networks, Lionsgate, Endemol, MGM, MTV Networks, Comedy Central, National Geographic, Digital Rights Group, Paramount, Sony Pictures, Warner Bros., TED, etc. Hulu also offers a wide array of acclaimed movies and documentaries. Founded in March 2007, Hulu is operated independently by a dedicated management team with offices in Los Angeles, New York, Chicago, Seattle and Beijing.</p>
Netflix	<p>Netflix is an online streaming platform that enables users to watch TV shows and movies on smart TVs, gaming consoles, PCs, Macs, mobiles, tablets, and so on. It provides its services under three segments: international streaming, domestic streaming, and domestic DVD. The network enables members to access and view more than one billion hours of TV shows and movies per month, including Netflix's original series. Members can play, pause, and resume watching its content without commercial breaks or commitments. The company also provides DVDs-by-mail membership services. Netflix was founded in 1997 by Mitch Lowe, Reed Hastings, and Marc Randolph, and is headquartered in Los Gatos, California.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em informações da Crunchbase.

A seleção final das palavras-chave selecionadas pode ser encontrada na Tabela 3. A partir desta seleção, a busca realizada na Crunchbase procura equivalências nos campos *Description*, que fornece uma descrição da atividade da empresa; *Industries*, que apresenta palavras-chave descritivas para a organização; e *Industry Groups*, que informa em quais grandes grupos de indústrias aquela organização está presente.

TABELA 3 – PALAVRAS-CHAVE UTILIZADAS

<i>Film On Demand</i>	<i>Movies On-Demand</i>	<i>Video On Demand</i>
<i>Film On-Demand</i>	<i>Online Streaming</i>	<i>Video Platform</i>
<i>Films On Demand</i>	<i>Online Video Service</i>	<i>Video Service</i>
<i>Films On-Demand</i>	<i>OTT</i>	<i>Video Subscription</i>
<i>Movie On Demand</i>	<i>Streaming Platform</i>	<i>Video-On-Demand</i>
<i>Movie On-Demand</i>	<i>Streaming Service</i>	<i>VoD</i>
<i>Movies On Demand</i>	<i>Subscription Video</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Assim, com base nesse conjunto de palavras-chave, foram obtidos 3.258 resultados. Porém, dentre estes resultados nem todas as empresas eram, de fato, plataformas digitais e/ou não estavam presentes no mercado de *streaming* audiovisual. De modo a classificar cada uma dessas empresas, foram analisadas as informações disponibilizadas na base de dados Crunchbase, no site informado pelas empresas, além da busca por informações em sites de busca. Contudo, é importante destacar que o método de busca baseado em palavras-chaves, aqui utilizado, pode nem sempre fornecer uma representação acertada do modelo de negócios da empresa, uma vez que seleciona termos fora do contexto e pode incluir empresas que não são baseadas no modelo de plataforma.

Logo, torna-se necessário adicionar uma etapa de validação dos dados coletados. Assim, para classificação de plataformas digitais, para fins de simplificação, foi utilizada a metodologia de classificação proposta por Silva, Chiarini e Ribeiro (2022). Dessa forma, seriam consideradas como plataformas digitais empresas que apresentassem dois elementos essenciais: i) a missão de conectar diferentes grupos de indivíduos, seguindo o princípio da “*conectividade*”, e, ii) efeitos de rede.

Essa definição se mostra consistente com a proposta apresentada por Gawer (2014) e discutida no começo deste capítulo. Como resultado deste processo, foram encontradas 889 empresas cujo modelo de negócios está baseado em torno de plataformas digitais. A partir disso, foram selecionadas as empresas que de fato atuam no mercado de *streaming* audiovisual, sem

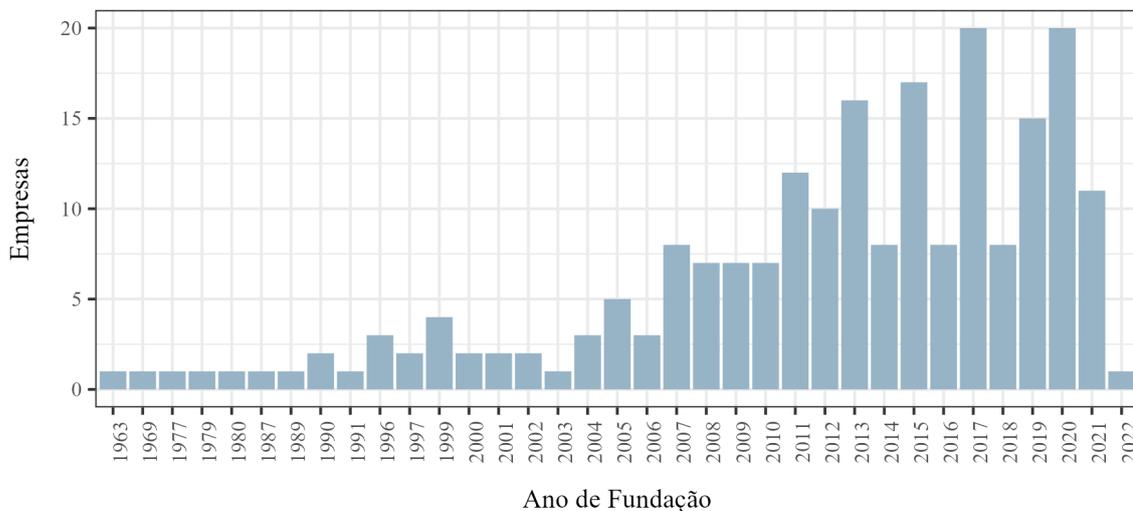
distinção sobre o modelo de negócios adotado (*Subscription Video On Demand*, *Internet Protocol Television* ou *Transactional Video On Demand*). Nesta etapa, a classificação dependia da percepção de se o modelo de negócios oferecido pela empresa poderia ser visto, ainda que não de forma direta, como um potencial competidor das grandes empresas de *streaming* audiovisual no mercado. Ao cabo, foram identificadas 383 empresas a partir da base de dados Crunchbase.

Por fim, a partir das informações fornecidas pela Crunchbase, foram excluídas 40 empresas que não estavam mais ativas. Além disso, outras 103 empresas seriam excluídas da base devido à ausência de informação disponível (ausência de descrição disponível na Crunchbase, ausência de informações sobre website ou aplicativo ou indisponibilidade destes) e por dupla contagem (algumas empresas figuravam mais de uma vez na base devido à presença das firmas controlada e controladora). Dessa forma, chegou-se a um número final de 240 observações na base. A seguir, são apresentadas as informações coletadas sobre este grupo de empresas e de alguns subgrupos, uma vez que nem todas elas fornecem todas as informações solicitadas, como no caso do nível de receita, onde somente 104 empresas disponibilizavam este dado. Por fim, ressalta-se que os dados obtidos por meio deste processo foram compilados em uma planilha do Microsoft Excel, a partir do modelo fornecido pela Crunchbase. Posteriormente, após o processo de seleção descrito acima, foi utilizado o *software* R para processamento e análise dos dados das 240 remanescentes.

2.3.2. Resultados e Discussão

Na Figura 2, é possível observar que a data de início das operações das empresas selecionadas no exercício começa a ganhar tração nos últimos anos da década de 2000. Tal resultado se mostra em linha com a conclusão proposta por Cusumano *et al.* (2019) de que, durante a década de 2010, a economia mundial vivenciou uma era de *platformania* (SILVA; CHIRAINI; RIBEIRO, 2022). Dentre as 240 observações extraídas da base de dados Crunchbase, 212 empresas possuíam informações sobre seu ano de fundação. O intervalo entre os anos de 2010 e 2019 marcou o início das operações de aproximadamente 60% dessas empresas. Se considerarmos o período de 2010 até o momento presente, o número sobe para aproximadamente 76% das empresas com informações sobre o ano de fundação. Este foi o mesmo período em que as principais empresas do mercado de *streaming* audiovisual, como a Netflix (KEATING, 2012), deram início às suas operações neste mercado.

FIGURA 2 – NÚMERO DE EMPRESAS DE PLATAFORMA POR ANO DE FUNDAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em dados da Crunchbase.

Vale notar que, tendo em vista a amostra, existem firmas que iniciaram operações bem antes da universalização do acesso à internet no fim dos anos 1990 e início dos anos 2000. Algumas dessas empresas já estavam presentes em outro segmento do mercado audiovisual, mas passaram a oferecer serviços via *streaming* de vídeo após a popularização deste meio, agregando esta modalidade ao pacote já disponível. Esse é o caso de empresas como a Sky Network Television e a DirecTV, fundadas em 1987 e 1990, respectivamente. Ainda existem outras empresas que criaram uma plataforma própria para transmissão de seu conteúdo, que é o caso da Madison Square Garden Network, fundada em 1969, com o MSG Go.

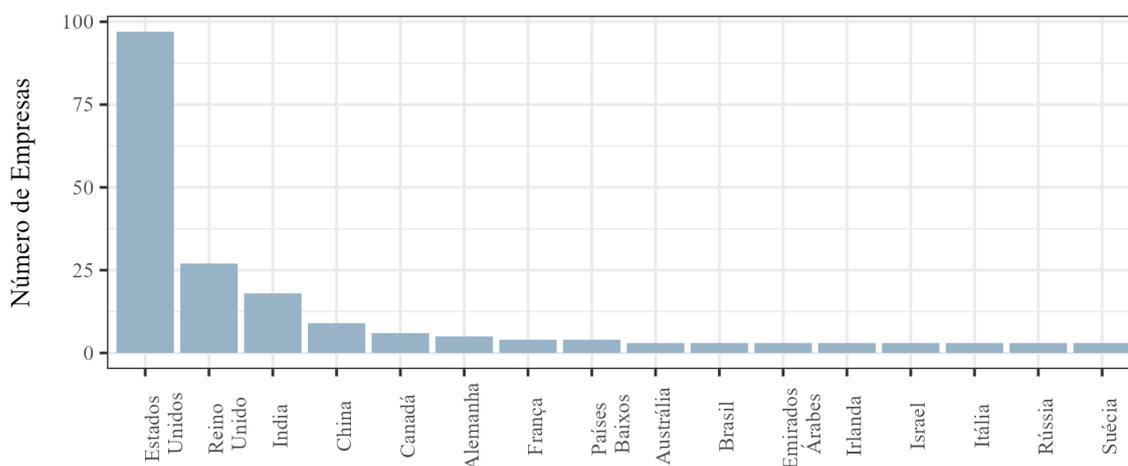
FIGURA 3 – LOCALIZAÇÃO DAS SEDES CORPORATIVAS DAS EMPRESAS IDENTIFICADAS



Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em dados da Crunchbase.

Contudo, a concentração das empresas no período recente não se dá somente sob a perspectiva dos anos de fundação. Do ponto de vista geográfico, a Figura 3 mostra a concentração das sedes corporativas das empresas no norte global. Há uma visível concentração dessas empresas na América do Norte e na Europa, com ampla dominância dos Estados Unidos, onde a concentração se divide entre as costas leste e oeste, principalmente em Nova York e na Califórnia. No caso, o estado de Nova York concentra cerca de 7% do total das empresas, enquanto o estado da Califórnia é casa de quase 16% delas. Tal fato se mostra em linha com as conclusões apresentadas pela literatura de monopólios intelectuais e de plataforma (RIKAP, 2021; VAN DIJCK *et al.*, 2018), como será visto adiante.

FIGURA 4 – EMPRESAS DE PLATAFORMA POR PAÍS DE ORIGEM



Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em dados da Crunchbase.

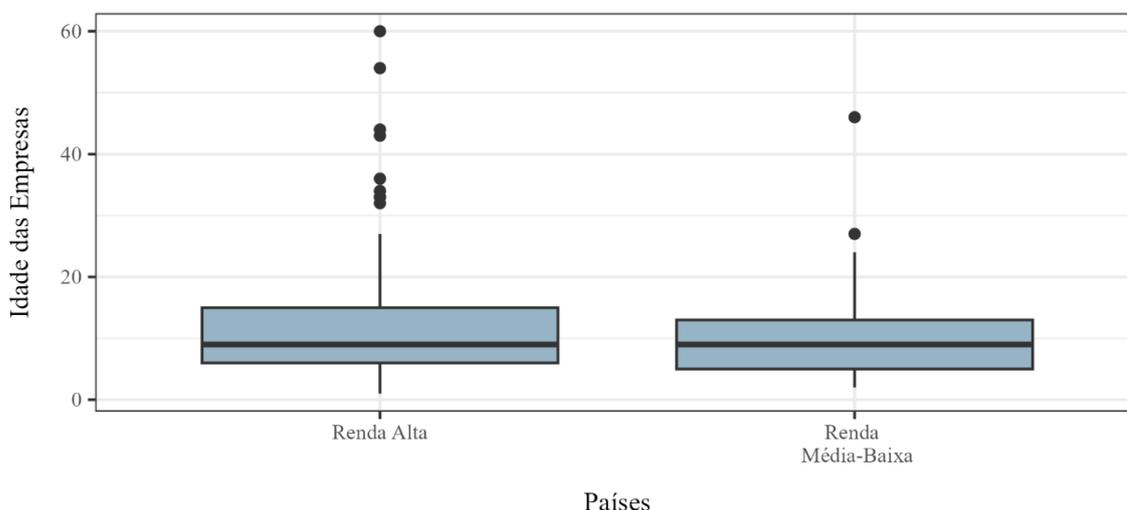
Já os países de renda média ou baixa¹³, são responsáveis por cerca de 28% do total das plataformas identificadas, destaca-se a participação da Índia como um centro importante neste mercado. A Figura 4 mostra que o país é o terceiro no mundo com maior número de empresas de plataforma de *streaming* audiovisual, atrás apenas dos Estados Unidos e do Reino Unido. No total, o país é casa de cerca de 8% das plataformas identificadas, a maior participação entre os países de renda média ou baixa, seguida por China, Brasil e Rússia, que detêm, respectivamente, 4%, 1% e 1% do total observado a partir dos dados coletados. Esse destaque da Índia pode ser parcialmente explicado pela existência de um enorme mercado consumidor,

¹³ O Banco Mundial classifica as economias mundiais em quatro grupos – renda baixa, renda média-baixa, renda média-alta e renda alta. Países de renda baixa são aqueles cuja renda per capita está abaixo de US\$ 1.085,00. Países de renda média-baixa são aqueles cuja renda per capita está entre US\$ 1.086,00 e US\$ 4.255,00. Dentre os países de renda média-alta estão aqueles cuja renda per capita se encontra na faixa entre US\$ 4.256,00 e US\$ 13.205,00. Por fim, os países de renda alta são aqueles cuja renda per capita está acima de US\$ 13.205,00. Para fins de simplificação, este trabalho agrupa os países nos grupos de renda média-alta, renda média-baixa e renda baixa em Países de Renda Média-Baixa.

uma das maiores indústrias cinematográficas do mundo (Bollywood), sobretudo em termos de produção de conteúdo, e reformas regulatórias que facilitaram a entrada do capital e serviços de empresas estrangeiras (BOUQUILLION; ITHURBIDE, 2022).

Porém, ainda que exista uma concentração no norte global, liderada principalmente pelos Estados Unidos, os dados também mostram que a onda de *plataformização*, conforme identificada por Cusumano *et al.* (2019), afetou países de renda alta e países de renda média ou baixa. A Figura 5 mostra que, em geral, o tempo de operação das plataformas de *streaming* audiovisual são bem próximos em ambos os grupos, com uma vantagem pequena, apesar de esperada, para os países de renda alta.

FIGURA 5 – IDADE DAS PLATAFORMAS POR CLASSIFICAÇÃO DO PAÍS



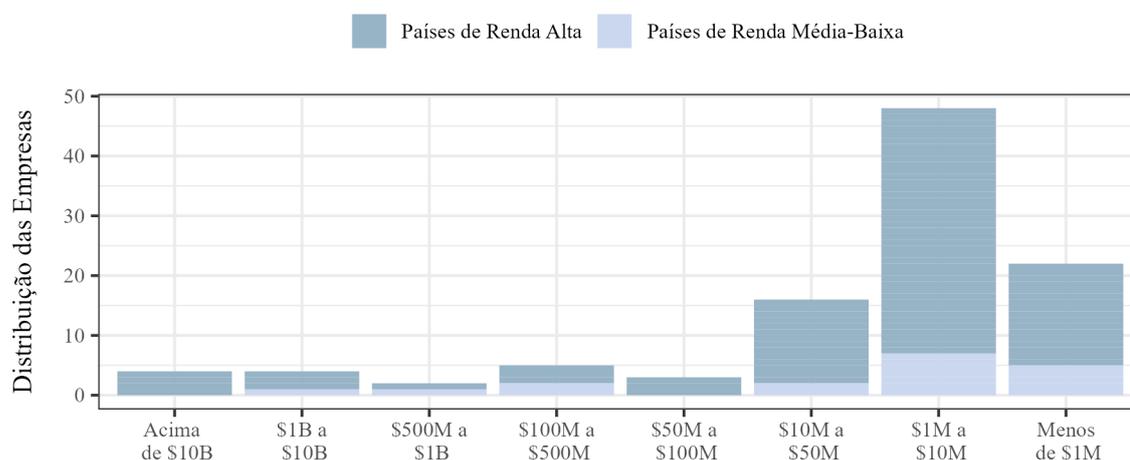
Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em dados da Crunchbase.

Contudo, as similaridades desaparecem quando analisamos as receitas dessas empresas. Dentre as 240 observações obtidas após classificação dos dados extraídos da Crunchbase, 104 empresas apresentam informações sobre seu nível de receita. Como mostra a Figura 6, quando se trata da quantidade de empresas, há uma visível concentração no final da cauda, com amplo domínio dos países de renda alta, responsáveis por cerca de 83% do total das observações, ao longo de toda a curva. Assim, a Figura 6 mostra que, dentre as 104 observações sobre o nível de receita, somente quatro empresas estão acima do nível de US\$ 10 bilhões e apenas oito estão acima do nível de receita de US\$ 1 bilhão. As quatro maiores geradoras de receita são Netflix, Amazon Prime Video, DirecTV e Sky Network Television¹⁴, todas localizadas em países de

¹⁴ Outras empresas grandes na indústria do entretenimento, como The Walt Disney Company e Warner Bros. Discovery, presentes na análise de dados por meio dos seus serviços de *streaming* de vídeo próprios, o Disney+ e

renda alta. Esse domínio se repete na faixa entre US\$ 1 bilhão e US\$ 10 bilhões, com uma tímida participação da China, lar de uma das quatro empresas presentes neste intervalo de receita¹⁵.

FIGURA 6 – PLATAFORMAS POR NÍVEL DE RECEITA E CLASSIFICAÇÃO DO PAÍS



Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em dados da Crunchbase.

Dessa forma, nota-se concentração das empresas controladoras de plataformas de *streaming* de vídeo não somente do ponto de vista geográfico, uma vez que a maioria está localizada em países de renda alta, no norte global. Há também uma questão financeira, dado que a maior parte das empresas se encontra nas faixas de receita mais baixas e que dentre aquelas que geram maior nível de receita, a esmagadora maioria se encontra localizada em países de renda alta, ainda que seus serviços sejam oferecidos de forma global, como é o caso da Netflix.

A partir da análise do panorama atual do mercado de *streaming* audiovisual, é possível identificar que este é amplamente dominado por um pequeno grupo de empresas. Ainda assim, é possível afirmar que existem alguns pequenos *players* locais que detêm uma parcela significativa de seus respectivos mercados. Contudo, em linha com os resultados apresentados anteriormente, as empresas que detêm a maior parcela deste mercado estão localizadas em países de renda alta, sobretudo nos Estados Unidos, divididas entre Nova York e Califórnia, e

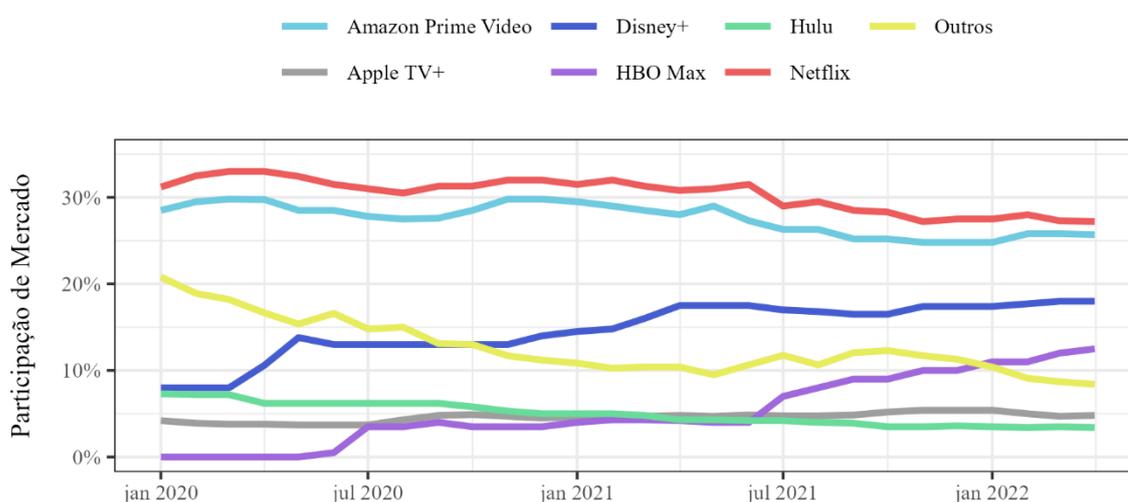
a HBO Max, respectivamente, não fornecem informações sobre o nível de receita. Contudo, estima-se que ambas se encontrariam na faixa entre US\$ 1 bilhão até US\$ 10 bilhões de receita, considerando as operações *Direct to Consumer* como um todo.

¹⁵ Trata-se da Le.com, formalmente conhecida como Leshi Internet Information & Technology Corp. Beijing, que oferece serviços de *streaming* de vídeo. O conteúdo conta com filmes, séries, notícias e programas de entretenimento no geral.

possuem presença global. Com base em dados e informações disponibilizadas pela JustWatch¹⁶, a Figura 7 mostra quais são as empresas líderes neste mercado.

Neste ponto, vale chamar a atenção para o fato de que as empresas controladoras destes serviços de *streaming* audiovisual, com exceção da Apple TV+¹⁷, são as mesmas que foram escolhidas para guiar o processo de seleção de palavras-chaves no exercício de mapeamento realizado nesta seção. Além disso, como já destacado anteriormente, deve-se levar em consideração que estas possuem estruturas e modelos de negócios diferentes entre si. Assim, dentre as seis empresas identificadas na Figura 7, somente a Netflix possui um modelo de negócios estruturado apenas em torno do serviço de *streaming* audiovisual. No caso, serviços como Amazon Prime Video e Apple TV+, são oferecidos como parte de uma plataforma maior, geridas por Amazon e Apple, respectivamente, por meio de uma assinatura mensal. Além deles, Hulu, Disney+ e HBO Max estão diretamente relacionados com estúdios de Hollywood, que viram na criação de seus próprios serviços de *streaming* audiovisual uma opção para competir e capturar valor frente à ascensão de empresas já estabelecidas, como a Netflix, por exemplo.

FIGURA 7 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO SUBSCRIPTION VIDEO ON-DEMAND GLOBAL POR EMPRESA



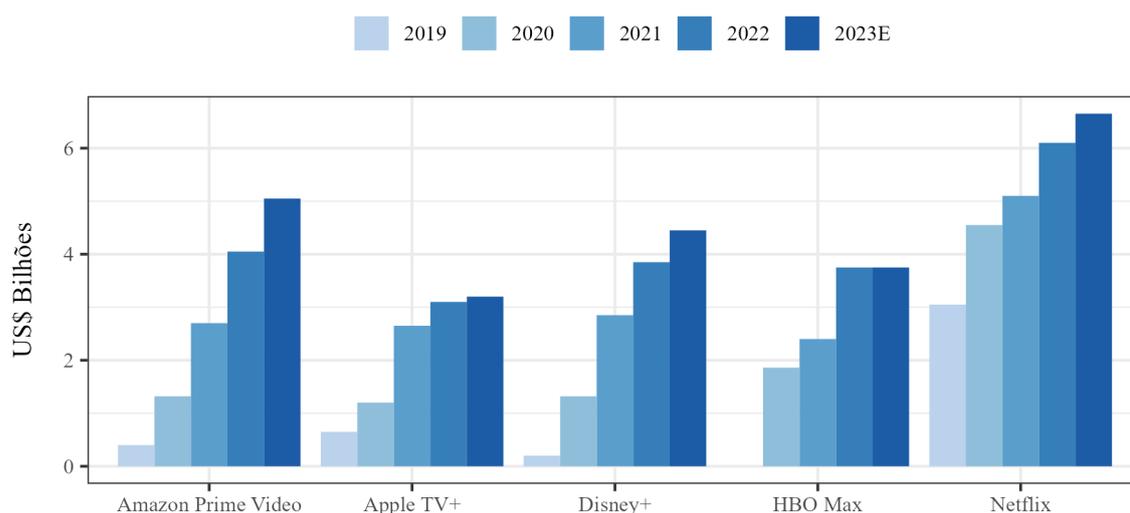
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados apresentados por Gruenwedel (2022).

¹⁶ JustWatch é uma empresa que oferece consultoria no mercado de *streaming* audiovisual, fornecendo relatórios e análises de mercado com base em informações coletadas de usuários dos principais serviços de *streaming* no mundo.

¹⁷ A Crunchbase não disponibiliza informações sobre a Apple TV+ de forma separada de sua controladora, de modo que a consideração de informações como nível de receita poderia gerar viés na análise.

Considerando os dados de abril de 2022, Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ e HBO Max detêm juntas, cerca de 83% do mercado de *subscription video on demand* (SVOD) global. De acordo com o conceito de Razão de Concentração (CR)¹⁸, conforme apresentado por Resende e Boff (2020), o CR_4 calculado indica que se trata de um mercado altamente concentrado. Nota-se que, ao longo de 2021, serviços mais novos, como HBO Max e Disney+, ganharam força no mercado frente a queda de participação de serviços menores, englobados na categoria ‘Outros’, mas também com um relativo enfraquecimento na posição da Netflix. Tal observação se mostra em linha com os dados apresentados nesta seção, principalmente na Figura 6, que identifica a existência de somente quatro empresas na faixa de receita mais alta deste mercado.

FIGURA 8 – INVESTIMENTOS EM CONTEÚDO ORIGINAL POR SUBSCRIPTION VIDEO ON-DEMAND¹⁹



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados apresentados por Barker e Grimes (2022) e Ampere Analysis.

Por outro lado, a análise dos investimentos em produção de conteúdo original das cinco principais empresas mostra que a estratégia adotada pela Netflix – que será apresentada de forma mais aprofundada no capítulo a seguir -, tornou-se uma prática comum no mercado. A criação de um ciclo virtuoso de investimento em conteúdo original de qualidade para atrair novos assinantes, que alçou a Netflix ao posto de líder no mercado, parece estar sendo utilizada

¹⁸ Há consenso na literatura de que o indicador de razão de concentração apresenta algumas deficiências, conforme apresentado por Resende e Boff (2020). Contudo, dada a escassez de dados disponíveis sobre a participação das empresas no mercado de *streaming* audiovisual, não seria possível realizar o cálculo do Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI), de modo que a Razão de Concentração foi o indicador possível de ser calculado.

¹⁹ Os dados informados sobre o ano de 2023 na Figura são baseados na expectativa dos autores citados para o nível de investimento em conteúdo original dos principais serviços de SVOD em 2023.

pelas suas concorrentes, como mostra a Figura 8. Na visão de Prince e Greenstein (2018), enquanto produções originais são relevantes para atração de novos assinantes, a construção de um catálogo grande e diversificado é importante para a manutenção destes. Trata-se assim de uma estratégia que demanda alto nível de investimento para as empresas, bem como uma integração vertical, uma vez que passam a atuar em mais de um elo da cadeia produtiva do audiovisual. Estas empresas, por sua vez, enxergam na exploração de suas propriedades intelectuais ou no licenciamento de propriedades de terceiros uma forma de defesa ou resposta aos movimentos de suas concorrentes.

Neste sentido, é possível identificar movimentações em busca de fortalecimento do catálogo disponível, seja pela exploração de conteúdo próprio ou pela aquisição de direitos. Por exemplo, em 2021, o Amazon Prime Video anunciou ter adquirido os direitos de parte da obra de *O Senhor dos Anéis* por cerca de US\$ 250 milhões, vencendo a concorrência da Netflix na disputa (SIEGEL, 2022). A licença daria origem a uma nova série, cuja primeira temporada conta com um orçamento estimado entre US\$ 750 milhões e US\$ 1 bilhão (TASSI, 2022). Da mesma forma, dando sequência ao sucesso de *Game Of Thrones*, a HBO anunciou o desenvolvimento de um derivado, com forte investimento na produção (em torno de US\$ 20 milhões por episódio na primeira temporada) (MAAS, 2022). Estes são dois exemplos do forte investimento que as plataformas vêm realizando na produção de conteúdo original. Da mesma forma, podemos citar a recente aquisição da 21st Century Fox pela The Walt Disney Company por US\$ 71 bilhões (SCHWARTZEL, 2019).

Contudo, esses investimentos em busca de conteúdo original realizados pelas empresas provedoras dos serviços de *streaming* audiovisual não representam o único grande movimento no mercado. Segundo Barker e Grimes (2022), uma boa parte do investimento em conteúdo original também está destinada à transmissão ao vivo de eventos esportivos. Por outro lado, também existem movimentos negativos, pois após experienciarem reduções ou resultados abaixo das expectativas em suas bases de assinantes, alguns dos principais serviços de *streaming* audiovisual vêm aplicando mudanças em seus modelos de negócios. Casos como Netflix e Disney+ aumentando preço das assinaturas ou oferecendo planos mais baratos, mas com anúncios, são exemplos disso.

Por fim, é importante identificar a relevância de *players* locais. Ainda que o mercado global seja dominado por um pequeno número de empresas, mercados locais contam com provedores, muitas vezes ligados à indústria do entretenimento naquele país, que detêm parcela

relevante no mercado doméstico de *streaming* audiovisual. Casos como da Globoplay²⁰ e de empresas como ZEE5 e Voot, na Índia²¹, mostram que há espaço para competir em mercados locais, ainda que estes sejam amplamente dominados pela presença de plataformas de *streaming* audiovisual estrangeiras. A forma como essas plataformas locais buscam competir com as gigantes neste mercado foge do escopo desta pesquisa, contudo, é importante destacar a importância destes *players* dentro de um mercado marcado pela existência de barreiras à entrada e altamente concentrado em torno de plataformas com origem no norte global.

Assim, a partir da análise dos dados coletados e da apresentação deste contexto do mercado de *streaming* audiovisual, é preciso entender quais foram os fatores que viabilizaram a construção e manutenção deste cenário competitivo concentrado em torno de um pequeno conjunto de plataformas no mercado audiovisual. A abordagem de capacitações dinâmicas, aplicada no contexto de plataformas digitais, em conjunto com a identificação das características econômicas destas, permite compreender como certas plataformas foram capazes de superar o modelo vigente no mercado audiovisual, estabelecendo um novo padrão de consumo ao redor do mundo. Contudo, ainda é necessário entender o motivo pelo qual alguns países ou regiões dominam este cenário de plataformas digitais no mercado audiovisual e as consequências disso dentro da etapa vigente de desenvolvimento do capitalismo. Estes temas serão discutidos nas seções a seguir.

2.4 CONDIÇÕES SOCIAIS DA INOVAÇÃO

A proeminência do estado da Califórnia como lar de diversas empresas de *streaming* audiovisual baseadas em plataformas também se deve à existência da região do Vale do Silício. Neste ponto, é preciso ir além da discussão de capacitações dinâmicas, conforme apresentadas no primeiro capítulo, para obter uma visão das firmas enquanto estruturas sociais, também parte do que podemos chamar de ecossistema industrial. É neste sentido que Lazonick (2005, 2010), ao propor a sua teoria da firma inovadora, entende que a abordagem de capacitações dinâmicas não é capaz de fornecer uma relação entre os processos de inovação e os elementos sociais que cercam a firma. Para o autor, há uma grande importância nas condições sociais para a firma

²⁰ Segundo dados fornecidos pela JustWatch, ao final do ano de 2022, a Globoplay seria detentora de cerca de 8% do mercado de *streaming* audiovisual brasileiro, atrás de Netflix (30%), Amazon Prime Video (21%), Disney+ (15%) e HBO Max (11%) (VASCONCELOS, 2023).

²¹ Segundo dados fornecidos pela JustWatch, ao final do terceiro trimestre de 2022, ZEE5 e Voot respondiam, respectivamente, por 10% e 6% do mercado de *streaming* audiovisual no país. Ambas as empresas se encontravam atrás de Disney+ Hotstar (27%), Amazon Prime Video (21%) e Netflix (12%) (KHAN, 2023).

inovadora, sobretudo pelo papel da ação humana na acumulação de capacitações inovativas, o que acaba por adicionar uma esfera social à abordagem de capacitações dinâmicas.

Lazonick (2003) também coloca a teoria da firma inovadora como uma crítica ao uso da teoria das economias de mercado como forma de compreender o desenvolvimento econômico. Na visão do autor, tal teoria seria mais um obstáculo do que uma ajuda na compreensão do objeto, dado que não leva em consideração o papel das organizações na decisão de alocação de recursos e, conseqüentemente, o papel destas na transformação de condições tecnológicas e mercadológicas para gerar inovação. Assim, segundo Lazonick (2003), é a introdução de uma teoria da empresa inovadora que transforma o bom funcionamento do “mercado” de uma causa para uma consequência do desenvolvimento econômico e isso, como resultado, transforma a compreensão do papel de organizações e instituições, o que também inclui os mercados, na determinação do desempenho econômico.

Por meio desta noção de ausência de uma perspectiva social na discussão econômica, Lazonick (2005) questiona que por mais que a abordagem de capacitações dinâmicas, sobretudo na visão de Teece *et al.* (1997), reforce a importância de processos de aprendizado, intrinsecamente sociais e coletivos, tal abordagem ainda carece de um elemento social. Ou seja, não questiona quais tipos de pessoas estão dispostas a fazer investimentos estratégicos que possam resultar em inovação; como esses tomadores de decisão estratégica mobilizam recursos financeiros necessários; e como criam incentivos para que pessoas dentro de uma estrutura hierárquica da firma e da divisão funcional do trabalho cooperem para implementação da estratégia de inovação.

O autor entende que uma teoria da firma deve, no mínimo, oferecer explicações para como a transformação produtiva ocorre e como as receitas são obtidas. Tais explicações devem focar em três esferas que envolvem a atividade da firma: (i) estratégia; (ii) organização; e (iii) finanças. A primeira é responsável pela alocação de recursos para investimentos em desenvolvimento de capacitações físicas e humanas que, se espera, permitam que a firma possa competir nos mercados desejados. A organização transforma tecnologias e acessa mercados, de forma que desenvolve e utiliza as capacitações criadoras de valor dos seus recursos para gerar produtos demandados por terceiros. Por fim, a esfera das finanças envolve a atividade de sustentar o processo de desenvolvimento tecnológico, permitindo o acesso aos mercados desde o momento em que os investimentos em recursos produtivos são feitos até o momento em que os retornos financeiros são gerados pela venda dos produtos (LAZONICK, 2010). Assim, a

teoria da firma inovadora é uma teoria onde organizações são centrais para que economias modernas transformem condições tecnológicas, mercadológicas e competitivas para gerar produtos de maior qualidade e menor custo (LAZONICK, 2003).

Assim, constituem-se o que Lazonick (2003, 2005, 2010) chama de condições sociais da firma inovadora. São elas a integração organizacional, o comprometimento financeiro e o controle estratégico²². Estas estão diretamente relacionadas ao processo de inovação, caracterizado como coletivo, cumulativo e incerto. Esta tríade se dá pelo fato de que, em primeiro lugar, o processo de aprendizado, a essência da inovação, não pode ser feito de forma individual e de uma só vez. Ao mesmo tempo, não há como ter qualquer grau de certeza de que o que é preciso ser aprendido será de fato aprendido, de modo que há incerteza tecnológica. Em paralelo, também não há certeza acerca da existência de demanda suficiente (incerteza de mercado) ou que os competidores não alcancem este aprendizado de forma melhor (incerteza competitiva) (LAZONICK, 2003).

Aprofundando essa noção acerca do processo de inovação, Lazonick (2003) explica que o processo de inovação é coletivo porque a transformação das condições tecnológicas e de mercado para gerar produtos de maior qualidade e menor custo requer a integração organizacional do conhecimento especializado, habilidades e esforços de um grande número de pessoas com diferentes capacitações funcionais e responsabilidades hierárquicas. Assim, é preciso ter controle organizacional e não controle mercadológico sobre a alocação de recursos. Em paralelo, Lazonick (2003) destaca que o processo é cumulativo porque as possibilidades para transformar condições tecnológicas e mercadológicas no futuro dependem do desenvolvimento dessas condições no passado. Logo, é a coletividade, ou parte dela, que engaja no processo de aprendizado se mantém intacta ao longo do tempo. Por fim, o processo de inovação é incerto porque processos coletivos e cumulativos que podem transformar condições tecnológicas, mercadológicas e competitivas para gerar produtos de maior qualidade e menor custo são desconhecidas no momento que os recursos são comprometidos com o processo. Dada

²² Segundo Lazonick (2003, 2005, 2010), a integração organizacional indica que é a organização e não o mercado que cria os incentivos para que participantes em divisão do trabalho funcional e hierárquica apliquem suas habilidades e esforços para engajar no aprendizado interativo na busca por metas organizacionais. Por sua vez, o comprometimento financeiro significa que é a organização que aloca os recursos para uso alternativo, não o mercado. Esta é a condição social que aloca recursos financeiros para sustentar processos que desenvolvem e utilizam recursos produtivos até que os produtos resultantes possam gerar retornos financeiros. Por fim, o controle estratégico mostra que é a organização e não o mercado que determina quais tipos de investimento em capacitações produtivas devem ser feitos. Esta é a condição social que permite que pessoas dentro da empresa, que tenham acesso ao compromisso financeiro e influenciem a integração organizacional alocuem recursos de formas que podem transformar tecnologias e mercados para gerar inovação.

essa incerteza, uma empresa inovadora deve ser estratégica na forma de engajar o aprendizado coletivo e cumulativo. Então, quando a inovação é incerta, o investimento em organização, que é coletivo e cumulativo, pode viabilizar que uma empresa inovadora transforme condições tecnológicas, mercadológicas e competitivas, que outra, menos capaz, acaba aceitando como uma restrição dada.

Lazonick (2003) destaca que ao aceitar o processo de inovação como coletivo, cumulativo e incerto, nota-se o distanciamento deste para uma teoria econômica que assume que a alocação de recursos de forma individual, reversível e ótima, como na visão da teoria de economias de mercado. Para Lazonick (2005, 2010), a perspectiva das condições sociais da firma inovadora destaca o papel da ação humana na acumulação de capacitações inovativas, dado o entendimento do processo inovador como coletivo, cumulativo e incerto. Dessa forma, a teoria proposta pelo autor adiciona uma dimensão social à abordagem de capacitações dinâmicas. Segundo o autor, mercados não podem engajar na alocação de recursos, uma vez que esta tem foco organizacional, desenvolvimentista e estratégica, mas organizações podem (LAZONICK, 2003).

Mesmo no contexto altamente globalizado do século XXI, as condições sociais para inovar diferem entre nações, pois estas são caracterizadas por instituições econômicas sociais e distintas²³ (LAZONICK, 2005; 2010; 2016). Neste sentido, Lazonick (2003) destaca a existência de dois tipos de organizações que são centrais para o processo de desenvolvimento econômico: a empresa inovadora e o Estado desenvolvedor. Ambos exercem controle sobre alocação de grandes quantidades de recursos, mas diferem fundamentalmente nas formas em que ganham e mantem acesso aos recursos financeiros que lhes dão controle sobre esta alocação. Por um lado, empresas ganham acesso com base nas receitas que geram na venda de bens e serviços, enquanto por outro lado, Estados recebem acesso por meio de impostos e taxas. Além disso, Lazonick (2003) destaca que ambos podem se financiar por meio de emissão de dívida, mas fundamentalmente, é a diferença entre os modos de acesso ao financiamento que

²³ Neste ponto, nota-se a influência de Joseph Schumpeter e Alfred Chandler sobre a ideia de Lazonick para as condições sociais da firma inovadora. Por um lado, coloca a inovação como fator central para a competição entre as firmas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico, alinhado ao entendimento de Schumpeter (LAZONICK, 2005). Por outro, ao destacar o aspecto social, sobretudo pelo entendimento de como o ambiente institucional e econômico de um país influencia as condições para inovação, Lazonick se aproxima de Chandler (LAZONICK, 2010), no sentido de que, para construção de uma teoria da firma relevante, se faz necessária uma integração entre a perspectiva histórica e a abordagem teórica.

cria a diferença fundamental entre a governança de alocação de recursos de uma empresa e no Estado.

Ambas as organizações podem alocar recursos para o processo de aprendizado organizacional. Em geral, o Estado realiza investimentos em tecnologia que são vistas como estratégicas – militares ou médicas, segundo o autor – e que possuem importância quando a cumulatividade, coletividade e a incerteza do processo de aprendizado faz com que o montante de recursos financeiros necessários seja tão grande e a duração do investimento até o seu retorno financeiro seja tão longa que afasta o interesse de investidores do setor privado. Contudo, o Estado também pode induzir o investimento e participação de empresas por meio de subsídios ou fornecimento de contratos que pode fazer com que a escala e duração do comprometimento dos recursos financeiros se torne aceitável (LAZONICK, 2003).

Essa apresentação da teoria da firma inovadora de Lazonick (2003, 2005, 2010) se conecta ao objeto de estudo por meio da atuação do governo dos Estados Unidos enquanto Estado desenvolvedor. Segundo Lazonick (2003), ao longo do século XX, o governo dos Estados Unidos esteve muito envolvido diretamente no direcionamento do aprendizado organizacional que se expandiu por organizações públicas e privadas. O autor cita setores como agricultura, ciências da saúde, engenharia, computação e a própria internet como exemplos. No último caso, a revolução da internet não teria ocorrido nos Estados Unidos se não fosse o apoio do governo no desenvolvimento de tecnologia da computação, bem como a própria infraestrutura de redes necessária para operação da internet (LAZONICK, 2003).

Neste contexto, Leslie (2000) reforça a importância do Estado desenvolvedor na criação e sustentação do Vale do Silício por meio do papel das instituições militares dos Estados Unidos. Segundo o autor, a região deve a sua configuração de gastos governamentais, estratégias corporativas, relações entre indústria e universidades e inovações tecnológicas às prioridades da política de defesa do país durante a Guerra Fria, dado que, por muito tempo, foi a principal beneficiária de contratos do Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Tais contratos permitiram o nascimento, estabelecimento e expansão de diversas empresas conhecidas, como Hewlett Packard e General Electric (LESLIE, 2000).

De maneira análoga, Abbate (2000) explica que a internet, como todas as tecnologias, é um produto do seu ambiente social e que tanto ela, como sua predecessora, a ARPANET, foram criadas pela Advanced Research Projects Agency (ARPA), agência do Departamento de Defesa dos Estados Unidos. De acordo com a autora, a criação da tecnologia se deu no contexto da

Guerra Fria, marcado pela corrida tecnológica disputada por Estados Unidos e União Soviética. Mowery e Rosenberg (1998) também destacam o papel do Departamento de Defesa dos Estados Unidos como cliente das indústrias de semicondutores, hardware e software de computadores. Esta última seria grande beneficiária de gastos do governo em pesquisa e desenvolvimento no campo de ciência da computação e em parcerias com universidades e instituições públicas. Contudo, Kenney e Von Burg (1999) destacam que, por mais que a região do Vale do Silício tenha se beneficiado dos gastos militares durante a Guerra Fria, esta não era inteiramente dependente destes. Dessa forma, o objetivo destes exemplos é somente identificar a atuação do Estado desenvolvedor, através do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, nesta região.

É nesse sentido que Lazonick (2010) defende o entendimento da firma como uma estrutura social, inserida em contextos sociais e institucionais maiores. Lazonick (2016) reforça a noção de que as condições sociais da firma inovadora diferem entre nações por meio da comparação dos exemplos de Japão e Estados Unidos nas décadas após a Segunda Guerra Mundial. Segundo o autor, haviam diferenças fundamentais em diversos aspectos do processo produtivo, desde a forma como trabalhadores e gerentes eram tratados como categorias diferentes nos Estados Unidos, de modo que o primeiro grupo era excluído do processo coletivo de aprendizado, até pela forma como empresas japonesas garantiam recursos financeiros através de uma relação com os principais bancos do sistema financeiro local, viabilizando maior nível de endividamento do que seria permitido nos Estados Unidos. Para Lazonick (2016), o Japão tinha a integração organizacional como principal vantagem competitiva em relação aos Estados Unidos, de modo que alcançou liderança em diversas indústrias (automobilística, siderurgia, microeletrônicos, semicondutores, dentre outras), antes dominada pelos norte-americanos. Na visão do autor, a integração organizacional japonesa, sustentada pelo controle estratégico que favorecia o investimento em inovação e o comprometimento financeiro que sustentava o processo, constituía um sistema de aprendizado organizacional que permitiu o sucesso competitivo do país.

Logo, a teoria da firma inovadora se mostra inserida em um modelo de relações entre setores industriais, negócios e instituições econômicas que suportam o processo que pode transformar tecnologias e mercados para gerar produtos com maior qualidade e menor custo. Assim, quando uma inovação é bem-sucedida em uma nação particular – como é o caso do Vale do Silício na Califórnia –, por um período sustentável, os tipos de controle estratégico, integração organizacional e comprometimento financeiro que caracteriza firmas inovadoras da nação serão compreendidos como condições sociais distintivas da firma inovadora.

Na mesma linha de raciocínio, Berger (2013) identifica a importância de recursos baseados regionalmente, como treinamentos, colaboração entre firmas e universidades, a existência de múltiplos fornecedores, consórcios industriais e centros de pesquisa como essenciais para complementar capacitações internas desenvolvidas por firmas de todas as idades, tamanhos e setores. É justamente a diversidade, densidade e abundância desses recursos que distinguem um ecossistema industrial fértil de um sistema regional esgotado. Kenney e Von Burg (1999), analisando o caso específico do Vale do Silício, também identificam a importância destes elementos para o sucesso da dinâmica na região.

Essa noção apresentada por Berger (2013) dialoga diretamente com o conceito de clusters de inovação. Engel e del-Palacio (2009) entendem que estes clusters são compostos por empreendedores, investidores de capital de risco, empresas maduras – muitas das quais evoluíram rapidamente a partir de um estágio de startup (ENGEL, 2015) -, investidores estratégicos, universidades, governos, centros de pesquisa e desenvolvimento e fornecedores de serviços e gestão especializados (ENGEL; DEL-PALACIO, 2009). Além disso, apontam para comportamentos-chave nesses ambientes que favorecem o desenvolvimento de atividades empreendedoras de alto nível. São eles a alta mobilidade de recursos, principalmente capital, mão de obra e informação – incluindo propriedade intelectual; processos empreendedores; aumento na velocidade do desenvolvimento de negócios; perspectiva estratégica global; cultura de alinhamento de interesses e estrutura de transações que reforçam esse alinhamento; incentivos e metas que levam a uma afinidade pela colaboração; e o desenvolvimento de relações globais (ENGEL; DEL-PALACIO, 2009).

Estes elementos estão presentes naquilo que Berger (2013) identifica como ecossistemas industriais, ideia que dialoga com a teoria da firma inovadora apresentada por Lazonick (2003, 2005, 2010). Segundo a autora, o desenvolvimento da firma inovadora passaria pela construção de um ecossistema com novas e diversas capacitações, das quais muitas firmas poderiam se beneficiar ao longo do processo inovador. Destacam-se aqui as funções de convocação, coordenação, diluição e redução de risco e construção de conexões, diretamente conectadas com o que autora classifica como capacitações vitais – habilidades, formas de financiamento, incentivos para pesquisa e desenvolvimento em todos os estágios, fornecedores diversos, estruturas e conhecimento -, elementos fundamentais para firmas alcançarem inovação pelos seus próprios meios (BERGER, 2013) e parte da estrutura social identificada por Lazonick (2003, 2005, 2010).

Assim, as relações sociais identificadas por Lazonick (2003, 2005, 2010) para o desenvolvimento da firma inovadora se dão no contexto dos ecossistemas industriais, conforme conceitualizado por Berger (2013). Segundo Lazonick (2003, 2005, 2010), as relações sociais permitem ou impedem que a firma desempenhe suas atividades, sendo aquelas relacionadas à governança, emprego e investimento de particular importância. Logo, é por meio do processo histórico que as atividades estratégicas, organizacionais e financeiras das firmas inovadoras de uma nação moldam as características dessas instituições econômicas, que por sua vez existem independente dessas empresas, como parte do que o autor se refere como tecido social – as regras e normas aplicáveis a atividade econômica que encontram aplicação nas relações sociais das firmas de tal nação (LAZONICK, 2005; 2010).

Nesse sentido, a contribuição de Berger (2013) permite compreender como a firma inovadora idealizada por Lazonick (2003, 2005, 2010) se encontra dentro de ecossistemas industriais, marcados por forte interação entre agentes do setor público e privado, visando construir e compartilhar recursos com fortes externalidades positivas e que geram impacto positivo para o processo inovador. Segundo Berger (2013), a ideia é evitar que sejam criados “buracos” nestes ecossistemas, representados pela ausência dos recursos regionais identificados pela autora. Tal situação representa uma falha de mercado, impedindo a criação de bens e serviços e atos de coordenação valiosos, assim como seus benefícios, que deixam de ser apropriados pelos agentes econômicos, gerando impacto negativo no processo de inovação. Dessa forma, evita-se que as firmas inovadoras tenham o seu potencial retido pela disponibilidade única dos recursos gerados internamente por elas mesmas.

Pela teoria da firma inovadora de Lazonick (2003, 2005, 2010), estratégia, finanças e organização tornam-se elementos interligados em processos dinâmicos, com o aprendizado como resultado. Contudo, este aprendizado não é um processo unicamente individual, mas coletivo, cumulativo e incerto, embebido em relações sociais. Logo, Berger (2013) conclui que regiões como Vale do Silício, alcançaram o sucesso inovador a partir da evolução de novas estruturas de governança e padrões de cooperação que permitiram a canalização de inovações oriundas dos ambientes universitários e laboratórios públicos e startups para a economia. É justamente essa integração e criação dos ecossistemas industriais, bem como os benefícios por eles gerados que levam Lazonick (2003, 2005, 2010) a identificar a necessidade de analisar o desenvolvimento econômico também por meio de uma esfera social, que não está presente na abordagem de capacitações dinâmicas.

Dessa forma, as contribuições de Lazonick (2003, 2005, 2010) e Berger (2013), principalmente, por meio das interações e contextos sociais e da construção de ecossistemas industriais, permitem aprofundar o entendimento sobre a concentração de diversas empresas baseadas em plataformas digitais no oeste dos Estados Unidos. Dentro do contexto de plataformas digitais, tais contribuições fornecem um direcionamento para aprofundar a discussão sobre concentração de plataformas digitais no norte global a partir de uma perspectiva social, indo além do âmbito interno da empresa.

2.5 PLATAFORMIZAÇÃO E MONOPÓLIOS INTELECTUAIS

A presença global de serviços de *streaming* de vídeo, baseados no modelo de plataformas digitais, em conjunto com a majoritária origem destes serviços em países do norte global, levanta diversas questões sobre o desenvolvimento do capitalismo no século XXI. Temas como privacidade e compartilhamento de dados e informações, dominação cultural e liberdade de informação estão diretamente associados à operação de empresas como Netflix e Amazon Prime Video, por exemplo. Nesse sentido, a literatura acerca de monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021) aponta para a existência de diferenças fundamentais no que diz respeito à operação destas empresas dentro de um ecossistema global de plataformas. Este conceito está diretamente ligado à noção de plataformação, fenômeno que alcança os mais diversos setores da economia, inclusive o audiovisual.

Segundo Lobato (2019), plataformas de *streaming* audiovisual, como a Netflix, não podem ser chamadas de plataformas da mesma forma que são identificadas plataformas como Facebook, YouTube e Twitter, dado que não são plataformas abertas e colaborativas. Além disso, as plataformas de *streaming* audiovisual não são um mercado de múltiplos lados, conectando compradores e vendedores, como o caso da Amazon. O autor ainda vai além e indica a inexistência de anúncios e venda de espaços de publicidade na plataforma, contudo, este cenário também está em mudança²⁴. Ainda assim, o autor define a Netflix como uma plataforma fechada, que se assemelha a uma biblioteca, não um mercado. Tal definição também

²⁴ Ao final de 2022, a Netflix anunciou um novo plano de assinatura para seus clientes, batizado de “Básico com Anúncios”. O plano disponibilizado possibilita que assinantes consumam conteúdo de streaming com propagandas, custando R\$ 18,90. Com cerca de 4 a 5 minutos de anúncios por hora assistida, o plano oferece qualidade de vídeo de 720p/HD, inferior aos outros disponíveis no catálogo. Para fins de comparação, no Brasil, a Netflix oferece outras três opções: o Básico (R\$ 25,90); o Padrão (R\$ 39,90); e o Premium (R\$ 55,90). O novo plano foi disponibilizado em países como Brasil, Alemanha, Austrália, Canadá, Coreia, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Japão, México e Reino Unido (BREVE, 2022).

pode ser estendida para todas as empresas de *streaming* audiovisual que se baseiam no mesmo modelo. Contudo, o autor reconhece que este tipo de serviço configura uma plataforma em dois sentidos:

- i) Envolve investigação sobre as relações entre design de hardware e software de sistemas de computação padronizados e o trabalho criativo produzido nessas plataformas;
- ii) Definidos enquanto sites e serviços que hospedam, gerenciam e circulam conteúdo compartilhado por usuários. Além disso, plataformas não são estruturas neutras, dado que moldam comunicações, interações e o consumo que facilitam, através de design interativo, políticas de moderação, termos e serviços, recomendações de algoritmo, etc.

É dessa forma que, de acordo com Lobato (2019), é possível enxergar como a Netflix opera também neste ambiente de plataformas digitais, ainda que não esteja totalmente em linha com o modelo adotado por Amazon, Meta e outras grandes empresas deste ecossistema. Na verdade, o autor ainda explica que estas empresas encontram terreno comum por se definirem como serviços digitais, de modo a se desassociar das firmas incumbentes que são suas competidoras, e por terem sua base de operações estabelecida nos Estados Unidos, de forma que se encontram parcialmente fora do alcance da jurisdição de governos no resto do mundo. Além disso, todas estas empresas baseiam suas operações ao redor do conhecimento gerado a partir de seus algoritmos, o que levanta discussões sobre bolhas de discussão, políticas envolvendo *big data* e “datatificação” cultural.

Apesar disso, há um ponto fundamental trazido à tona por Gillespie (2010). Dentre essas empresas citadas acima, há uma constante busca por um posicionamento que maximiza lucros correntes e futuros, permitindo que essas empresas se beneficiem de proteções legislativas e evitem obrigações ao máximo possível. Na visão do autor, tal posicionamento está ancorado em termos e ideias específicos e vagos o suficiente para, por um lado, significar algo e, por outro, trabalhar entre locais e públicos diferentes. Via de regra, o termo "plataforma", não importando o campo de discussão, promove a mesma compreensão: é uma estrutura acima do chão, construída para facilitar a atividade subsequente. Segundo Gillespie (2010), implica a noção de progressismo, igualdade e neutralidade, ao mesmo tempo que diz muito pouco, como já discutido. A definição de plataformas não está na ideia de abertura para construção e

execução de linhas de código, mas pela criação de oportunidades de comunicação, venda e interação (STALLKAMP; SCHOTTER, 2021).

O termo então surge, muitas vezes, como um escudo para que empresas ao redor do mundo, se beneficiem quando lhes interessa, apoiando causas em prol de uma maior ou menor nível de regulação, aumentando ou reduzindo seu papel neste ecossistema, limitando sua responsabilidade (GILLESPIE, 2010). O processo de plataformização, conforme definido por diversos autores (HELMOND, 2015; VAN DIJCK; POELL; WAAL, 2018; NIEBORG; POELL, 2018), passa pela construção de um papel central de plataformas na vida pública e privada dos indivíduos, fazendo com que as fronteiras entre estas duas esferas se tornem cada vez mais indistinguíveis. Tal fenômeno afeta economias ao redor do mundo inteiro, bem como diversas indústrias, e sua origem se encontra em um processo dirigido por empresas de plataforma baseadas no Estados Unidos (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2019) – conforme corroborado pelo exercício realizado com dados da Crunchbase na seção anterior, para o caso de plataformas de *streaming* audiovisual.

No mesmo sentido, Rikap (2021) aponta para existência de fortes assimetrias dentro da economia digital, dominada por empresas de plataforma. Na visão da autora, no centro deste processo de concentração se encontra o grupo formado por Google (Alphabet), Apple, Facebook (Meta), Amazon e Microsoft (GAFAM). Este grupo de empresas se vale da acumulação de lucros e capital, tangível e intangível, gerados através do processo de construção de conhecimento a partir de dados coletados de usuários. Contudo, este processo não é uma exclusividade dos Estados Unidos e destas empresas, havendo também exceções regionais e nacionais, como o caso chinês, onde a operação de plataformas está fortemente integrada com a operação do Estado, liderado pelo grupo batizado de BATH – composto por Baidu, Alibaba, Tencent e Huawei (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2019; RIKAP, 2021).

Neste contexto, o processo de inovação contínuo, característica importante para criação de vantagens competitivas segundo a abordagem de capacitações dinâmicas, está fortemente ancorado no acesso quase exclusivo que estas grandes empresas possuem às fontes de dados. Assim, ocorre a transformação desses insumos, gerados socialmente, em produtos digitais em constante evolução. Os dados e informações coletados de usuários presentes dentro das redes dessas plataformas são utilizados para guiar a tomada de decisão gerencial e inovadora, baseando-se na operação de algoritmos e modelos comportamentais extremamente eficazes. Rikap (2021) ainda aponta para o fato de que, muitas vezes, os algoritmos usados pelas

plataformas não são desenvolvidos internamente, de modo que são fruto da atuação de outras organizações, ou de um conjunto delas.

Segundo Stallkamp e Schotter (2021), a forma como estas empresas de plataforma se apropriam de vantagens e estabelecem uma rede global se dá pela existência de efeitos de rede, característica econômica fundamental das plataformas. Como já estabelecido neste capítulo, são esses efeitos que permitem que as firmas alcancem vantagens competitivas a partir de grandes redes de usuários. Para os autores, a questão central é compreender como esses efeitos, analisados em uma escala global, influenciam em diversas esferas de atuação destas empresas. Por exemplo, a forma de entrada destas plataformas em novos mercados é afetada por efeitos de rede – além de outros fatores, como custos de transação, elementos culturais e institucionais, recursos e capacitações, bem como facilidade de acessar complementares locais a partir do mercado. A questão é que, se uma plataforma se vale de efeitos de rede supranacionais, barreiras de entrada, como a criação de uma base de usuários local significativa, são superadas, o foco passa então a ser a atração de usuários locais para uma rede global. Redes sociais muitas vezes se valem deste tipo de vantagem, que também podem ser observadas no caso de plataformas de *streaming* audiovisual, mas nesse caso mais dependentes de aspectos culturais. Por exemplo, um catálogo de conteúdo majoritariamente em inglês e produzido nos Estados Unidos possui um efeito comercial diferente entre usuários na Índia e em países anglófonos (LOBATO, 2019).

Este exemplo também vale quando se trata da escolha do mercado realizada pela plataforma. Frente à existência de efeitos de rede supranacionais, efeitos locais podem não ser tão valiosos para outros usuários da rede global. Nesse sentido, há benefícios provenientes de similaridades culturais, que facilitam comunicação e trocas, de modo que firmas acabam por priorizar expansão para países com elementos culturais próximos (STALLKAMP; SCHOTTER, 2021). Um exemplo disso seria a escolha do Canadá como primeiro objetivo de expansão internacional da Netflix em 2010 (KEATING, 2012; LOBATO, 2019). Além disso, os efeitos de rede ainda podem ser fortalecidos por relações sociais e comerciais entre países ou entre indivíduos nesses países. Stallkamp e Schotter (2021) citam exemplos de plataformas de comunicação, como Whatsapp ou Skype, propriedades de Meta e Microsoft, respectivamente, que ganham espaço quando há comunicação entre indivíduos de países diferentes. Essas conexões fazem com que uma firma experimentando efeitos de rede supranacionais possa explorá-los melhor nestes mercados, o que acaba gerando uma priorização em planos de expansão.

Outras dimensões abordadas Stallkamp e Schotter (2021) dizem respeito à postura estratégica internacional das empresas e à competição. Sobre a primeira, entendem que frente a efeitos supranacionais, empresas de plataforma devem garantir fácil possibilidade de interação entre usuários de sua rede global. Para isso, é preciso que algumas características e elementos da plataforma se mantenham consistentes por diferentes países, pois a existência de incompatibilidades poderia minar os efeitos de rede. Por outro lado, sobre competição, entendem que o tipo de externalidade, local ou supranacional, afeta a estratégia competitiva das empresas. Muitos mercados mediados por plataformas tendem a um equilíbrio onde uma ou várias firmas dominam o mercado, resultando nos já apresentados efeitos do tipo *winner-takes-most* ou *winner-takes-all*. Com a existência de efeitos de rede supranacionais, a plataforma com maior base global de usuários ganha vantagens significativas, que se tornam mais fortes conforme se expande para novos países, atraindo novos usuários. Com o tempo, há consolidação global, com o domínio de um pequeno número de firmas. Por outro lado, quando efeitos de rede são locais, a convergência global para um resultado do tipo *winner-takes-all* é pouco provável. Nesses casos, a existência de campeões locais ou regionais com base de usuários local já estabelecida pode levar à convergência em um cenário do tipo *winner-takes-most*, com vencedores diferentes em cada país (STALLKAMP; SCHOTTER, 2021).

Frente a existência destas características associadas aos efeitos de rede, além das outras características econômicas do produto cultural e do mercado audiovisual – que serão apresentadas no capítulo seguinte -, que Poell e Nieborg (2018) entendem que a presença de grupos dominantes de empresas de plataforma, como o GAFAM, representam um modo de produção cultural centralizado. Na visão dos autores, o modelo de plataforma, por conceito, sugere uma reversão na dominância do modo industrial de produção informacional, mas não é o que ocorre na prática. O impacto das plataformas digitais vai além da indústria do entretenimento, pois estas são responsáveis por promover mudanças e moldar a forma de organização social (VAN DIJCK; POELL; WAAL, 2018).

Essa influência das plataformas se dá pela coleta de dados, sustentada por elementos legais e tecnológicos presentes na estrutura destas plataformas. Via de regra, a coleta de dados ocorre em ambos os lados da plataforma – do conteúdo e de seus usuários. Esta atividade é viabilizada e moldada por *hardware* e *software*, dado que aparelhos usados para acessar serviços de plataforma, como *smartphones*, normalmente são equipados com *software* de coleta automática de dados. Por sua vez, os dados coletados são responsáveis por construir conexão e

integração entre plataformas, por meio de APIs²⁵ (*application programming interfaces*) e SDKs (*software development kits*)²⁶, sendo ofertados a terceiros, agentes que podem estar ou não presentes na operação das plataformas. Estes usam os dados para gerar estratégias e posicionamentos de mercado para melhor alcance de público-alvo e criação de perfis de consumidores (VAN DIJCK *et al.*, 2018; POELL *et al.*, 2019; HELMOND *et al.*, 2019). Segundo Helmond (2015), são interfaces, com os APIs, que representam o núcleo da mudança no fenômeno de plataformização, pois são responsáveis por permitir a integração e programabilidade entre diferentes usuários e a gentes.

No mesmo sentido, o uso de algoritmos também é um elemento importante nesta atividade das plataformas. Estes são conjuntos de instruções automatizadas para transformar dados recebidos no resultado desejado. Dessa forma, plataformas usam algoritmos para filtrar conteúdo de forma automática e conectar usuários aos conteúdos, serviços e propagandas. Em geral, são elementos essenciais para a operação das plataformas, de modo que são protegidos por patentes ou vistos como segredos industriais (VAN DIJCK; POELL; WAAL, 2018).

Dessa forma, desmistifica-se a ideia da plataforma gratuita, uma vez que os usuários são os responsáveis por geração de valor, através da criação e compartilhamento de dados. A coleta e processamento destes dados permite que plataformas mirem perfis específicos de consumidores, individuais ou coletivos, para gerar lucros. Contudo, este tipo de atividade precisa ser blindada legalmente, evitando que uma prática central no modelo de negócios das plataformas se torne um passivo jurídico. Desta forma, o acordo de usuários – *terms of service* – figura como elemento importante dentro da arquitetura das plataformas. Segundo Van Dijk *et al.* (2018), estes contratos são responsáveis por definir e moldar relações entre usuários e donos de plataformas. Via de regra, são documentos longos e de difícil compreensão, sujeitos à constantes mudanças e atualizações. Contudo, vão além de definir condições de serviços, de modo que podem ser utilizados para impor normas e valores acerca de questões como privacidade dos usuários, por exemplo, além de outros privilégios concedidos aos donos das

²⁵ Murugesan (2007) define API como uma interface fornecida por uma aplicação que permite interação de usuários e respostas a demandas de dados e serviços de um outro programa, aplicação ou website. Eles facilitam a troca de dados entre aplicações, permitindo a criação de novas, enquanto formam a fundação para o conceito de “internet enquanto plataforma”.

²⁶ Helmond *et al.* (2019) explica que recursos como APIs são mecanismos importantes para realizar extensões na plataforma no sentido em que fornecem um conjunto de interfaces, permitindo que sites, plataformas e aplicativos se comuniquem, interajam e operem internamente dentro desta pequena rede. SDKs, por outro lado, são recursos importantes no sentido que facilitam e simplificam processos de desenvolvimento de aplicativos ao fornecerem um conjunto de ferramentas de *software*, bibliotecas de desenvolvedores, APIs, documentação, exemplos de código e guias para desenvolvedores.

plataformas frente aos usuários. É um importante elemento de governança de plataformas, onde a firma líder atua como reguladora de seu próprio ecossistema, conforme explicado por Gawer (2022).

Logo, em conjunto, esses elementos socio-legais, econômicos e tecnológicos da arquitetura de plataformas são responsáveis por definir a dinâmica em torno delas. Seja no âmbito da plataforma, com seus usuários e agentes complementares, ou em interações entre plataformas diferentes. Van Dijck *et al.* (2018) reforça que, por mais que uma plataforma singular seja uma entidade separada com uma combinação única de elementos, a sua operação depende de sua cooperação e participação em um ecossistema maior. Tomando o caso da Netflix – que será explorado de forma aprofundada no terceiro capítulo - como exemplo, nota-se como o produto final entregue aos consumidores pode ser visto como fruto de diversas interações entre sistemas tecnológicos codependentes. Lobato (2019) aponta para a existência de mais de 700 microssistemas independentes que interagem uns com os outros por meio dos APIs. Cada um deles é programado para realizar uma tarefa específica, como carregar a arte dos produtos na seção de recomendações do catálogo ou fazer a cobrança da assinatura de um cliente. Assim, como apresentado anteriormente, a Netflix não é uma plataforma singular, mas um conjunto de sistemas dentro de um mesmo ecossistema, trabalhando em conjunto para produzir o resultado desejado.

Contudo, em linha com Gillespie (2010) e outros autores desta literatura, Van Dijck *et al.* (2018) aponta a grande quantidade de paradoxos presentes no ecossistema de plataformas. Segundo os autores, o ecossistema de plataformas está mergulhado e cercado por paradoxos, no seguinte sentido:

(...) parece igualitário, mas é hierárquico; é praticamente todo corporativo, mas parece servir a um valor público; parece neutro e agnóstico, mas sua arquitetura carrega um conjunto particular de valores ideológicos; seu efeito parece ser local, enquanto seu escopo e impacto são globais; parece substituir a ideia de um Estado grande, dirigido de cima para baixo, por um empoderamento do consumidor, direcionado de baixo para cima, mas faz isso por meio de uma estrutura altamente centralizada que permanece opaca para seus usuários (VAN DIJCK; POELL; WAAL, 2018, **tradução nossa**).

Neste contexto, retornamos à discussão de concentração e ao poderio e dominância de empresas de plataforma localizadas nos Estados Unidos, o bloco nomeado de GAFAM. Segundo Van Dijck (2021), o crescimento destas empresas, sua transformação em estruturas multifacetadas e o conseqüente acúmulo de poder em torno delas afeta negativamente instituições de mercado e democráticas, de modo que passam a ser organizações grandes demais para operar de forma transparente. É neste ponto que o movimento batizado de plataformização

– definido por Van Dijck (2021) como a interpenetração de infraestruturas digitais, processos econômicos e estruturas de governança das plataformas em diferentes setores econômicos e esferas da vida – ganha contornos negativos.

Porém, antes de entrar nesta discussão, é importante estabelecer uma taxonomia importante no que tange a classificação de plataformas. Van Dijck, Poell e Waal (2018) propõem uma denominação de plataformas em dois tipos: infraestruturais e setoriais. O primeiro grupo é onde podem ser encontradas as plataformas que compõem o GAFAM, também chamadas de *Big Five*. Plataformas infraestruturais são o coração do ecossistema a partir do qual outros aplicativos e plataformas podem ser criados, além de servirem como *gatekeepers*, pois é a partir destas que fluxos de dados são gerenciados, processados, estocados e canalizados. Seus serviços envolvem mecanismos de busca, servidores de dados e computação em nuvem, além de muitos outros²⁷. Por outro lado, plataformas setoriais são aquelas que servem um nicho ou setor em particular, como noticiário, transporte, comida, educação, entretenimento, hospedagem etc.

Ao estabelecer essa distinção, os autores buscam mostrar como o processo de centralização do poder neste ecossistema de plataformas não é somente uma questão financeira de acumulação de lucros, mas de domínio das estruturas de serviço que permitem a operação de todo o ecossistema. Plantin *et al.* (2018) entende que o surgimento de computação ubíqua e em rede, junto com a mudança no sentimento político, marcada pela ascensão do neoliberalismo em diversas partes do globo, criou um ambiente onde plataformas conseguem alcançar larga escala, coexistindo com infraestruturas e, em alguns casos, competindo com estas e suplantando-as. Porém, a plataformização não cria um ecossistema aberto e compartilhado, por mais que esta seja a ideia fundamental associada a elas, mas sim um sistema controlado e desenhado por um articulador central. No fim, o resultado é a criação da ideia de uma infraestrutura moderna de serviços universais fornecidos por estruturas monopolistas.

Neste ponto, o autor aponta para uma dualidade importante. Por um lado, o avanço das tecnologias digitais providenciou alternativas de menor custo, mais dinâmicas e competitivas em relação a estruturas governamentais ou quase governamentais, em troca de transferência de riqueza e responsabilidade para empresas privadas. Por outro, o crescimento de estratégias de plataforma, primeiro na indústria de computadores e depois como serviços baseados em

²⁷ Serviços como e-mail e mensagens instantâneas, redes sociais, redes de publicidade, lojas de aplicativos, sistemas de pagamento, sistemas de identificação, análise de dados, publicação de vídeos, serviços de navegação e geolocalização.

internet, fez com que a exploração do poder de plataformas ganhasse uma importância equivalente ao de empresas de telefonia, ferrovias e eletricidade – monopólios utilitários – no final do século XIX e XX. Logo, são dois processos diferentes, mas que acontecem em conjunto, denominados pelo autor como *plataformização das infraestruturas e infraestruturalização das plataformas*, respectivamente (PLANTIN *et. al*, 2018).

Van Dijck (2021) aprofunda essa discussão ao estabelecer a analogia da “árvore de *plataformização*” para o ecossistema de plataformas. Nesta analogia, as raízes da árvore representam as infraestruturas digitais, enquanto o tronco é o local onde são encontradas as plataformas intermediárias e, por fim, chegando aos galhos e as folhas, que representam os setores industriais da sociedade. Assim como a ideia do ciclo de vida dos ecossistemas de Moore (1993), apresentado neste capítulo, Van Dijck (2021) cria uma analogia que enfatiza como plataformas constituem sistemas dinâmicos vivos, sempre em mutação e moldando sua própria espécie em conjunto. Aqui, os nutrientes são os dados, absorvidos com e sem o conhecimento dos usuários, com base nos elementos explicados anteriormente. Segundo a autora, o processo de absorção e transformação desses dados em nutrientes estimula o crescimento para cima, para baixo e para os lados, graças à onipresença de elementos que permitem a integração, como os APIs. Por fim, cada parte da árvore é parte de um ecossistema maior, uma rede global conectada e liderada por forças orgânicas e inorgânicas.

Dessa forma, as raízes se referem às camadas de infraestrutura digital que penetram no solo, podendo correr fundo e espalhar-se de forma vasta, conectando árvores entre si. Representam a infraestrutura material que permite a existência de telecomunicações e redes, como cabos, satélites, centros de dados etc. Logo, os elementos separados acabam por contribuir para a construção de uma infraestrutura global digital, da qual muitas outras empresas e países são dependentes para construir suas próprias plataformas e fornecer seus serviços. Neste ponto, Van Dijck (2021) lembra que a própria internet havia sido originalmente pensada como uma utilidade organizada e gerida de forma independente, indiferente a interesses corporativos e/ou geopolíticos, garantindo fluidez no fluxo global de informações. Porém, frente ao contexto atual, o objetivo da autora é mostrar como um pequeno grupo de empresas de tecnologia se movimentou para privatizar partes vitais da infraestrutura, se apropriando da arquitetura “profunda” da internet, enquanto governos buscam cada vez mais controle sobre infraestruturas digitais.

A conexão entra as raízes e o restante da estrutura da árvore idealizada por Van Dijck (2021) se dá através de aparelhos de *hardware* – celulares, computadores, tablets e assistentes digitais – que permitem que a expansão da atividade da internet por entre diversos usuários. Tais *hardwares* estão conectados a *softwares*, como sistemas operacionais e navegadores. Serviços de nuvem também são importantes na medida que fornecem estoque de dados, análises e distribuição, enquanto o seu controle permite acúmulo de informações acerca de funções sociais e setoriais. Segundo a autora, este setor é dominado por empresas como Amazon, Alphabet (Google) e Microsoft. Aqui, conforme a sociedade civil e governos se tornam mais dependentes destes serviços, as fronteiras entre o espaço público e privado se tornam cada vez mais indistinguíveis.

Passando adiante, o tronco é o local onde se encontram as plataformas intermediárias. Estas constituem o núcleo de poder da plataforma, pois servem como mediadoras entre usuários e infraestruturas, assim como entre infraestruturas e setores da sociedade. Van Dijck (2021) ressalta que não existem plataformas que servem a todos os propósitos na internet, mas em conjunto, um pequeno grupo obtém o poder de controlar o fluxo informacional no meio dessa estrutura, dominando uma ou mais camadas do tronco, permitindo que dados fluam para cima ou para baixo. Em geral, essas plataformas intermediárias são caracterizadas por: (i) serem plataformas da GAFAM, dominando estrategicamente este espaço enquanto não há praticamente nenhuma presença do estado ou de entidades fora do mercado; e (ii) serem altamente interdependentes, governando o ecossistema de plataforma por meio de competição, coordenação e cooperação, em linha com os conceitos apresentados nas primeiras seções deste capítulo.

Por fim, os galhos representam aplicações setoriais que são construídas nos serviços de plataforma presentes no segmento intermediário, viabilizadas pela infraestrutura digital. Os numerosos galhos da árvore representam os muitos setores onde o processo de plataformação ocorre. Alguns destes setores são privados, servindo mercados e consumidores individuais, enquanto outros são predominantemente públicos, buscando o bem comum. Obviamente, há maior diversidade de agentes nas folhagens e nos galhos do que nas raízes, dominadas por um pequeno grupo de plataformas (VAN DIJCK, 2021).

A partir da analogia da “árvore de plataformação”, é possível compreender como se dá a dinâmica deste processo. Segundo Van Dijck (2021), firmas que operam várias plataformas, espalhadas pelos três níveis (raízes, tronco e galhos) possuem maior poder operacional. Ao

fortificar sua posição no tronco, como plataformas intermediárias, desenvolvem e consolidam poder de controlar o sistema como um todo, dado que são uma “passagem obrigatória” entre raízes e galhos. Dessa forma, se tornam mediadoras de todos os tipos de interações entre usuários e fornecedores; acumulam inteligência a partir de fluxos de dados e conteúdos presentes em vários níveis; transformam esses fluxos em valor monetário; e podem atuar como limitadoras e moderadores de atividade. Neste ponto, Helmond *et al.* (2019) ressalta a importância de recursos como APIs e SDKs como ferramentas usadas para exercer poder sobre as relações institucionais com terceiros.

As plataformas que compõem o GAFAM, ou *Big Five*, se valem destas estruturas para consolidar suas posições de dominação no ecossistema global de plataformas. Para isso, práticas como integração vertical, infraestruturalização de plataformas intermediárias e intersectorialização se tornam essenciais no projeto de concentração de poder deste grupo (VAN DIJCK, 2021). Virtualmente, todas as plataformas são dependentes do ecossistema infraestrutural criado por esse grupo de plataformas. Voltamos ao exemplo da Netflix para exemplificar essa dependência, uma vez que a empresa depende do Amazon Web Services (AWS) – uma rede de servidores espalhada ao redor de todo o planeta – para armazenar conteúdo de vídeo e áudio em servidores localizados em regiões próximas aos seus consumidores (LOBATO, 2019; VAN DIJCK *et al.*, 2018). Tal pensamento se mostra em linha com a observação de De Reuver *et al.* (2018) de que a dominação de infraestruturas nada mais é que uma forma de sobrevivência de longo prazo no ambiente de plataformas.

É neste sentido que se estabelece uma distinção entre superplataformas e plataformas setoriais. O primeiro grupo é designado pela forma como desempenham papel crucial em serviços básicos de informação usados para construção e estabelecimento de outras plataformas setoriais. As empresas que operam as superplataformas estabelecem a fundação para um sistema que oferece aos usuários a conveniência em troca do controle de seus dados. São estas plataformas as únicas com poder de conexão e combinação de fluxos de dados, bem como de unir informação e inteligência de mercado. Na visão de Van Dijck *et al.* (2018), trata-se de um modelo que impõe enormes riscos políticos, ambientais e éticos.

Por outro lado, plataformas setoriais são aquelas que, na maioria dos casos, não detém ativos materiais, funcionários específicos ao setor e não oferecem produtos, serviços ou conteúdos tangíveis, simples conectores entre usuários e fornecedores. É o caso do Airbnb, por exemplo. São plataformas de conectividade, dependentes de agentes complementares (VAN

DIJCK *et al.*, 2018), conforme descrito no início deste capítulo. Contudo, esta não é uma classificação fixa, pois existe uma dinâmica constante que leva os dois grupos no sentido da integração à medida em que plataformas infraestruturais ampliam cada vez mais seu leque de expansão para outros setores ou investem estrategicamente na presença setorial através de aquisições de outras empresas ou por meio de parcerias estratégicas.

Dessa forma, Poell e Nieborg (2018) entendem que a produção cultural e seus produtos se tornaram objetos contingentes de duas formas: em primeiro lugar, no sentido de que a produção cultural se torna extremamente dependente de plataformas da GAFAM; em segundo lugar, por meio da ideia de que produtos e serviços oferecidos e que circulam via plataformas digitais são contingentes pois são maleáveis, modulares em seus designs e informados por um feedback baseado em dados, aberto à constante revisão e recirculação.

Os autores apontam para o fato de que, conforme a plataforma avança, produtores passam a ser forçados a produzir em linha com o modelo de negócios das plataformas – orientado por dados e pelo algoritmo, vide o caso da Netflix com *House of Cards* (SMITH; TELANG, 2016). Por outro lado, esse fenômeno faz com que a produção cultural passe a ser governada por meio de plataformas, que passam a exercer controle político, econômico e infraestrutural sobre as relações entre complementares e usuários finais, gerando potenciais implicações para distribuição de poder econômico e cultural, bem como para autonomia de produtores culturais e certos tipos de conteúdo que seriam distribuídos por estas plataformas (NIEBORG; POELL, 2018). Neste contexto, usando novamente o exemplo da Netflix, Lobato (2019) aponta para o fato de que, por mais que a empresa se considere multicultural e global, a maior parte do seu catálogo é baseado em conteúdo anglófono, independente da localidade onde o serviço está disponível.

Assim, Poell e Nieborg (2018) apontam para duas mudanças importantes promovidas pelo domínio deste seleto grupo de plataformas. Em primeiro lugar, há uma mudança nos mercados, onde passa a vigorar o modelo de plataformas baseadas em mercados de múltiplos lados e efeitos do tipo *winner-take-all*. Além disso, o processo de plataforma, em se tratando de bens culturais, afeta estruturas de mercado e estratégias gerenciais em campos específicos. Por exemplo, existem diversas organizações que preferem adotar a estratégia de “plataforma-nativa” do que produzir conteúdo e gerar valor em sua própria plataforma, o que vai em linha com a ideia de dependência de certas plataformas. Esses movimentos favorecem estratégias de criação guiada por dados, intensificando a natureza de dependência dos produtos

culturais, fazendo com que novos entrantes encontrem dificuldades de conseguir uma participação no mercado. Da mesma forma, donos de plataforma possuem uma série de ferramentas e mecanismos ao seu favor que podem guiar e redirecionar consumidores para longe de incumbentes e em prol de conteúdo novo, de modo que há uma competição desigual.

De forma similar, há mudança no conceito de governança, uma vez que a ascensão das plataformas digitais afeta relações de poder em indústrias culturais e a própria autonomia dos agentes complementares. O domínio de plataformas transnacionais, sobretudo oriundas dos Estados Unidos, leva a um processo de estabelecimento de padrão global, não local, sobre conteúdo, promovendo padrões culturais de seu país de origem, determinando o que é ou não permitido a partir de termos de serviço, termos de uso e diretrizes de desenvolvedores. Novamente, ganha relevância a curadoria dos algoritmos, um processo quase impossível de auditar, afetando a visibilidade e direcionando tráfego de um lado para o outro da plataforma. Assim, produções acabam alinhando suas diretrizes produtivas e criativas aos marcos de popularidade das plataformas (NIEBORG; POELL, 2018). Um ótimo exemplo desse tipo de comportamento vem da Amazon Prime Video, que classificou *O Senhor dos Anéis: Os Anéis do Poder*, série baseada na obra de J. R. R. Tolkien, como o seu próprio *Game Of Thrones*, dado o sucesso da série da HBO²⁸.

Assim, com base nesse cenário e nos conceitos apresentados, Rikap (2021) define a existência de monopólios intelectuais, criados, estabelecidos e fortalecidos a partir do fenômeno da plataformização. Este conceito é definido pela autora da seguinte forma:

Monopólios intelectuais são corporações que baseiam sua acumulação na contínua monopolização do acesso ao conhecimento. Coletam rendas intelectuais de suas inovações internas, mas também se apropriam de dados, conhecimento e valor de outros atores que participam das suas redes e plataformas de inovação e produção. Alguns desses monopólios são guiados por dados. Estas são empresas que inovam com base no processamento de dados coletados de indivíduos e outras organizações através de aprendizado de máquina. Esses algoritmos transformam dados em inteligência digital que é usada para continuar inovando (RIKAP, 2021, **tradução nossa**).

Segundo a autora, a posição de monopólio não se apoia na posição de mercado destas empresas, mas na sua capacidade crescente de transformar conhecimento em ativos intangíveis, que permite a captura de rendas maiores. Essa posição ancorada em ativos intangíveis se baseia

²⁸ A reportagem da Variety informa que em 2017, Jeff Bezos, CEO da Amazon, promoveu uma mudança no direcionamento criativo do Amazon Studios, demandando que fosse encontrado a produção que seria a versão de “Game Of Thrones” da empresa (LITTLETON; HOLLOWAY, 2017), dado o sucesso da produção. Meses depois, foi reportado que a solução para a busca da Amazon por um sucesso ao nível da série da HBO seria a adaptação de parte da obra de J. R. R. Tolkien para uma série de TV (BISHOP, 2017).

na própria definição do conceito, uma vez que são oriundos da apropriação privada do conhecimento, impedindo o acesso de terceiros e mobilizando esse conhecimento para seus próprios interesses e benefícios (RIKAP, 2021; PAGANO, 2014). Segundo Pagano (2014) o conhecimento é um bem público impuro no sentido que compartilha sua natureza não-rival com bens públicos, mas não impossibilita a exclusão. Enquanto é possível fazer com que outros tenham acesso limitado ao conhecimento, sua difusão e transmissão se torna custosa. Aqui, o autor indica o regime de proteção de propriedade intelectual como uma ferramenta que viabiliza os monopólios intelectuais, gerando uma restrição de oportunidades produtivas, que são assimétricas por definição, uma vez que organizações com mais ativos intelectuais possuem maiores campos de investimentos e novas oportunidades de patentes.

Nessa forma, Pagano (2014) evidencia uma contradição nas tendências institucionais do capitalismo moderno. Para o autor, o protagonismo de tecnologias intensivas em conhecimento deveria favorecer o surgimento de economias democráticas constituídas de pequenas firmas empregando conhecimento não-rival. Contudo, o observado, graças a posse de conhecimento privado, é a dominância de grandes firmas globais, cada vez mais predominantes na economia mundial. Dessa forma, a natureza não-rival do conhecimento, que poderia ser um princípio em favor de pequenas firmas e democratização econômica, é usada para criar economias artificiais em tamanho que fazem com que aquisições baratas e a defesa de direitos de propriedade seja possível somente para grandes empresas (PAGANO, 2014).

Assim, sob o domínio de monopólios intelectuais, dados se transformam em conhecimento, permanecendo sob acesso exclusivo e, assim, tornando-se um ativo intangível. Neste ponto, novas tecnologias, sobretudo sistemas de inteligência artificial, possuem um papel importante, uma vez que permitem acelerar o processo de inovação, usando algoritmos para localizar as melhores combinações dos elementos de conhecimento existentes. Assim, mudam o processo de inovação, monetizando dados e transformando-os em ativos intangíveis. Dessa forma, trata-se de uma ferramenta fundamental para expansão dos monopólios intelectuais, uma vez que as rendas provenientes da inovação podem ser vistas como benefícios gerados a partir de melhorias nas capacitações inovativas oriundas da centralização de dados (DURAND; MILBERG, 2020; RIKAP; LUNDVALL, 2020; RIKAP, 2021).

Contudo, Rikap (2021) explica que a ideia de rendas inovativas obtidas por esses monopólios intelectuais difere da ideia do parasitismo dos rentistas, conforme a visão oriunda dos economistas clássicos. Na verdade, como também explicado por Pagano (2014), essas

rendas são provenientes da monopolização contínua do conhecimento, em um processo de competição que resulta em um ciclo virtuoso para a firma que se mostra capaz de realizar tal atividade. Conforme tal firma vence continuamente o processo de inovação, sua distância para outros competidores vai aumentando com base nesse acúmulo de conhecimento. Assim, a autora destaca que a extensão das rendas intelectuais ao longo do tempo é resultado de um comportamento inovador proativo (RIKAP, 2021; PAGANO, 2014).

Dessa forma, para se manter continuamente a frente de seus competidores, empresas dependem de acúmulo de conhecimento, gerado a partir de dados. Para alguns casos, principalmente para empresas do GAFAM, isso está associado diretamente à ideia de plataformização das infraestruturas (VAN DIJCK *et al.*, 2018; PLANTIN *et al.*, 2018; VAN DIJCK, 2021). Segundo Rikap (2021), tais atividades, muitas vezes presentes no núcleo do modelo de negócios dos monopólios intelectuais, requer grandes investimentos em infraestrutura, como capacidade de processamento e armazenamento de dados, para assegurar as rendas provenientes desses dados.

A partir disso, esses monopólios expandem boa parte de sua cadeia de valor para outras empresas, por meio de aquisições ou terceirização, dentro ou fora de seus países de origem. Enquanto plataformas, atuam no sentido de estabelecer padrões internacionais, regras e boas práticas, atuando como reguladoras, decidindo o que pode e o que não pode ser feito. Assim, em geral, estes monopólios intelectuais acabam por definir, controlar e planejar, diretamente ou indiretamente, uma boa parte da dinâmica do capitalismo global (RIKAP, 2021).

Segundo Rikap e Lundvall (2020), para as grandes empresas de tecnologias, *Big Techs*, essa expansão resulta em fontes múltiplas e diversas de dados de organizações e indivíduos espalhados ao redor do mundo. Essas informações se tornam cruciais para desenvolvimento e melhoria de algoritmos, além de poderem ser usadas para encontrar novas trajetórias inovadoras. Segundo os autores, o funcionamento interligado entre ativos tangíveis, como infraestruturas, e intangíveis, como os dados, são uma característica única de monopólios intelectuais guiados por dados.

Contudo, este processo não se limita aos mercados e processos produtivos, mas também às redes e sistemas de inovação. Rikap (2021) explica que, visando preservar sua posição de poder, monopólios intelectuais organizam circuitos de inovação simultâneos. Enquanto reguladores de suas próprias plataformas, essas empresas definem orientações gerais e resultados desejados (GAWER, 2022). Dentro destes circuitos, o objetivo passa a ser a venda

dos direitos sobre a inovação para um monopólio intelectual. Assim, mesmo que os resultados da inovação se mantenham incertos, o risco econômico da inovação passa a ser dos participantes destes circuitos, reduzindo a exposição dos monopólios intelectuais. Dada a dominação exercida por essas organizações, há pouco espaço para que inovadores na base da cadeia consigam obter lucro através de seu sucesso de forma independente, de modo que a o objetivo de startups se torna alcançar a aquisição por um desses monopólios intelectuais. Este processo, por sua vez, leva a uma concentração cada vez maior de ativos intangíveis (RIKAP, 2021).

Nota-se então que o mercado de *streaming* audiovisual conta com a presença de diversas empresas de plataforma que ou já são superplataformas ou monopólios intelectuais (VAN DIJCK *et al.*, 2018; RIKAP, 2021), ou buscam se tornar algo próximo a isso dentro da indústria do entretenimento. Conforme apresentado pela Figura 7, as empresas que lideram o mercado ou estão ligadas a grandes plataformas, parte do GAFAM, como no caso do Amazon Prime Video e da Apple TV+, ou são braços de negócio de grandes conglomerados de mídia, como é o caso do Disney+, HBO Max e Hulu. A única firma que foge à essa regra é a Netflix, mas isso não quer dizer que esteja fora do alcance dessa discussão, já que ao final de 2022, começou a ser noticiado um possível interesse da Microsoft – outra empresa que compõe o GAFAM – em uma aquisição do serviço de *streaming*.

De acordo com a Reuters²⁹, parte do racional por trás da operação seria de que a Microsoft busca oferecer um serviço de *streaming* de videogame de forma integrada através de múltiplos aparelhos. Com uma possível aquisição da Netflix, seria possível integrar o serviço de *streaming* audiovisual à esta proposta, além de adquirir o conhecimento da Netflix no mercado de jogos – uma vez que a empresa possui planos para lançar seus próprios produtos e já havia adquirido algumas produtoras.

Assim, nota-se que o fenômeno de plataformização, responsável pela criação de superplataformas ou monopólios intelectuais, também alcança o mercado audiovisual. Este processo de integração de diversos serviços em uma única plataforma está em linha com os diversos conceitos apresentados na seção, como a expansão de plataformas intermediárias para diversas aplicações setoriais; a dependência destas da infraestrutura controlada pelas superplataformas; e o processo de concentração de poder de mercado em torno desses

²⁹ Saba (2022).

monopólios intelectuais, ancorado cada vez mais na acumulação, processamento e análise de dados obtidos a partir da atividade de usuários.

2.6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Este capítulo estabeleceu a conexão entre os dois marcos do referencial teórico desta pesquisa, contextualizando-a dentro do movimento amplo e generalizado de plataformização. Com base no conceito de ciclo de vida dos ecossistemas, foi possível integrar a abordagem de capacitações dinâmicas – apresentada no primeiro capítulo – com a literatura de plataformas digitais e ecossistemas de negócios em uma visão única acerca da criação de vantagens competitivas levando em consideração o ambiente de ecossistemas de plataformas digitais. Em um contexto de revolução digital e surgimento de novas tecnológicas, como inteligência artificial e *machine learning*, por exemplo, a integração entre esses dois objetos de estudo permitirá compreender as dinâmicas internas e externas a firma frente ao processo de plataformização, fenômeno que é explorado no decorrer do capítulo.

Assim, a primeira parte deste capítulo apresentou a literatura de plataformas digitais, suas características econômicas e organizacionais, destacando o caráter multidisciplinar presente nesta discussão. Com base em um conjunto de contribuições que reconhecem esta multidisciplinaridade (GAWER, 2014; TIWANA *et al.*, 2010; BALDWIN; WOODARD, 2009), foi possível identificar uma conceitualização de plataformas digitais que integrasse a corrente econômica e a corrente organizacional, ou da engenharia. Pelo reconhecimento da existência de um núcleo estático e uma periferia em constante evolução, apresentou-se então a noção de ecossistemas de negócios, conceito que estabelece, por meio da noção de modularidade, a relação entre plataformas líderes e agentes complementares, bem como os processos competitivos neste contexto.

A partir desta noção, foi apresentado o conceito de ciclo de vida dos ecossistemas de negócios (MOORE, 1993; TEECE, 2017), integrando a literatura de plataformas digitais e ecossistemas de negócios à abordagem de capacitações dinâmicas. Essa lógica explica como ecossistemas passam por processos de evolução e mudança, bem como a importância da abordagem de capacitações dinâmicas para a análise da trajetória das firmas. Dessa forma, foi possível desenvolver um entendimento sobre como estas plataformas são capazes de se manter em posições de liderança em seus respectivos mercados, sustentando vantagens competitivas e, em alguns casos, dando origem a monopólios, ponto que é aprofundado ao longo deste capítulo.

Logo, em conjunto com o primeiro capítulo, esta primeira seção do segundo capítulo fornece a delimitação do referencial teórico para discussão de plataformas digitais e os processos de adaptação e mudança pelos quais estas passam ao longo dos diferentes estágios de seu ciclo de vida. Além disso, estabelece o conceito de ciclo de vida dos ecossistemas como ferramenta de análise para o estudo da trajetória das firmas. Tal conceito será aplicado ao caso específico da Netflix no próximo capítulo. Neste sentido, é a partir desta base teórica aqui construída que o capítulo apresenta a discussão sobre o fenômeno de plataformização e monopólios intelectuais, analisando os seus impactos sobre o mercado de *streaming* audiovisual.

Neste sentido, o presente capítulo também buscou retratar como o mercado de *streaming* audiovisual se faz presente no contexto do fenômeno de plataformização. A partir do exercício proposto por Silva, Chiarini e Ribeiro (2022), o capítulo buscou aprofundar a discussão sobre plataformização. Com base em dados coletados da Crunchbase, foi possível compreender o processo de plataformização como um todo. A análise dos resultados encontrados revela que a indústria do entretenimento, sobretudo o mercado audiovisual, não se manteve alheio ao processo de plataformização, cujo início se dá por volta de 2010, conforme identificado por Cusumano *et al.* (2019). Além disso, há uma notável concentração das plataformas no norte global, sobretudo nos Estados Unidos, com protagonismo da Califórnia, lar de boa parte das empresas neste mercado. A concentração vai além quando a análise é feita à luz das receitas obtidas por estas empresas.

A partir deste ponto, o objetivo do segundo capítulo passa a ser buscar uma compreensão para o domínio de certo grupo de empresas. Se, por um lado, a abordagem de capacidades dinâmicas e a literatura de plataformas digitais permitem entender a ascensão de uma firma individual ao posto de líder de mercado, por outro, também seriam importantes para construir um raciocínio sobre a concentração de poder em torno de um pequeno número de firmas. Em primeiro lugar, a contribuição de Lazonick (2003, 2005, 2010) se soma ao trabalho de Berger (2013) para adicionar uma esfera social à abordagem de capacidades dinâmicas e explicar o papel de ecossistemas industriais no processo de inovação. Entende-se então que existem certos aspectos regionais que permitem que certas empresas ou grupos de empresas encontrem sucesso estrondoso no processo de inovação, enquanto outras, localizadas em diferentes regiões, embora similares em modelo de negócios e estrutura, não obtém o mesmo resultado.

Por fim, buscou-se retratar as características de concentração no mercado de *streaming* audiovisual à luz da literatura de monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021) e plataformização (VAN DIJCK *et al.*, 2018; PLANTIN *et al.*, 2018; VAN DIJCK, 2021). Nesse sentido, é importante destacar a integração da noção de plataformas digitais, sobretudo a concepção de Gawer (2014) focada em aspectos econômicos e organizacionais, à ótica das infraestruturas de Helmond (2015). Logo, é possível notar como o processo de concentração, identificado em seções anteriores, no mercado de *streaming* audiovisual não é uma peculiaridade deste, mas parte de um movimento maior de plataformização das infraestruturas e domínio de um pequeno grupo de empresas de tecnologia. A expansão deste grupo de empresas e o domínio exercido sobre infraestruturas tecnológicas, bem como expansão para outros setores, são responsáveis pelo cenário de concentração de poder de mercado em meio as plataformas de *streaming* audiovisual. Segundo Gawer (2022), a expansão do poder das *Big Tech* alcança níveis de poder econômico nunca vistos, conforme essas constroem ecossistemas inteiros em torno de suas operações. Dessa forma, rumores sobre um possível interesse da Microsoft, uma das empresas que compõe o bloco denominado GAFAM, em adquirir a Netflix estão diretamente em linha com o racional apresentado a seção.

Portanto, é possível afirmar que o fenômeno de plataformização permitiu mudanças no mercado audiovisual ao viabilizar novas formas de produção, distribuição e consumo de conteúdo audiovisual. Contudo, este processo representa somente uma pequena parte de um processo de concentração mais amplo, que atinge diversos setores da economia e cujo epicentro está localizado no norte global, mais especificamente na costa oeste dos Estados Unidos, em torno de um pequeno grupo de empresas de tecnologia e de seu domínio sobre infraestruturas tecnológicas.

Ainda que sejam pontos que fogem ao escopo desta dissertação, é importante reconhecer que, frente ao avanço tecnológico com robotização e inteligência artificial, tal concentração de poder pode ter consequências políticas, econômicas, sociais e culturais graves ao longo dos próximos anos. Frente a isso, é preciso aprofundar discussões sobre limites e responsabilidades destas plataformas, bem como propostas de regulação que consigam podar as consequências negativas associadas a este fenômeno.

CAPÍTULO 3. O CASO DA NETFLIX

3.1. INTRODUÇÃO

A noção de criatividade e economia criativa vem se transformando diante dos avanços tecnológicos (UNCTAD, 2022). A indústria do entretenimento, que inclui o mercado audiovisual, também é parte deste cenário, uma vez que novas formas de consumir, distribuir e produzir conteúdo mudam em conjunto com novas tecnologias que viabilizam a transição digital do mercado audiovisual (LOTZ, 2014). Essas indústrias podem ser definidas a partir de ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços, nos quais capital intelectual e criativo funcionam como insumos primários na produção de bens tangíveis e intangíveis, com valor econômico e objetivos de mercado (UNCTAD, 2022).

Na visão de Poell e Nieborg (2018), o avanço do processo de plataformização na economia afeta fundamentalmente a indústria do entretenimento, conforme suas consequências alteram noções de organização e competição (CUSUMANO *et al.*, 2019). Dessa forma, o processo de plataformização – conforme explorado no capítulo anterior – viabiliza a ascensão de novos *players* no mercado e produz mudanças em diversos elos da cadeia de valor – como a consolidação do *streaming* como forma de distribuição ou pelo uso de algoritmos para produção de conteúdo. Em consequência, há um aprofundamento da dependência de produção cultural com relação às plataformas digitais (NIEBORG; POELL, 2018). Tal fenômeno, como visto anteriormente, não é uma peculiaridade da indústria audiovisual, mas um movimento generalizado e global (VAN DIJCK *et al.*, 2018).

Logo, o presente capítulo busca explorar as consequências deste processo de plataformização especificamente no mercado de *streaming* audiovisual. Em paralelo, também apresenta as condições econômicas sob as quais as plataformas digitais puderam estabelecer uma trajetória de dominação no mercado audiovisual, fazendo com que este se tornasse parte do já avançado processo de plataformização presente na economia mundial. Em particular, procura exemplificar a primeira parte deste processo por meio do estudo de caso da Netflix. A escolha da empresa se dá pelo fato de que, dentre as empresas líderes no mercado de *streaming* audiovisual, a Netflix é a única que não parte de uma plataforma maior, como são os casos de Amazon Prime Video e Apple TV+; ou que não está associada a um dos grandes estúdios de Hollywood, como nos casos do Disney+ e HBO Max. A partir deste estudo de caso, busca-se usar a abordagem de capacitações dinâmicas, em conjunto com a literatura de plataformas digitais, para compreender como se deu o processo de construção de liderança da empresa no mercado de *streaming* audiovisual.

A primeira seção apresenta as características econômicas do mercado audiovisual. Para além da definição de bens de entretenimento e suas singularidades, com maior destaque para o produto audiovisual, esta seção apresenta as características de oferta e demanda que se fazem presentes no mercado audiovisual, de modo a compreender os fundamentos que guiam o comportamento deste mercado. Por fim, apresenta-se a cadeia produtiva do mercado, levando em consideração a existência de diferenças entre produtos televisivos e cinematográficos. O objetivo desta subseção é permitir a identificação de diferentes tipos de agentes no mercado audiovisual e as etapas desta cadeia onde serviços de *streaming*, viabilizados por avanços tecnológicos, passam a atuar.

A segunda seção apresenta o estudo de caso da Netflix. Com base em episódios narrados por diferentes autores (KEATING, 2012; SMITH; TELANG, 2016; HASTINGS; MEYER, 2020), a trajetória da empresa é analisada à luz do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas, apresentado no capítulo anterior. Dessa forma, os eventos são narrados e analisados com base em quatro etapas: nascimento, crescimento, liderança e autorrenovação. Por fim, há uma subseção específica para tratar de questões relativas à cultura corporativa da empresa, dado que essa também possui importância organizacional e pode auxiliar na compreensão da trajetória da empresa rumo à liderança no mercado de *streaming* audiovisual. A última seção apresenta as conclusões parciais.

3.2. CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS DO MERCADO AUDIOVISUAL

3.2.1. Bens de Entretenimento

Vogel (2015) define entretenimento como uma atividade divertida ou gratificante que ocupa o tempo e a atenção do espectador. O autor estabelece que qualquer obra de entretenimento – seja ela um filme, série, livro ou música – está fortemente ligada a três fatores psicológicos que são gerados para seus consumidores. Em primeiro lugar, a competência, no sentido de que, ao consumir tal bem, aquele indivíduo foi capaz de superar um desafio emocional e/ou intelectual. Em sequência, uma sensação de autonomia, uma vez que vigora o sentimento de que a decisão de consumo foi tomada com base nas próprias vontades do indivíduo, mesmo que a tenham sido influenciadas sem que este percebesse. Por fim, o consumo de bens de entretenimento gera uma relação de pertencimento ao indivíduo, seja esta na esfera lúdica (a identificação com a história contada, com determinado personagem ou com a letra de

uma música etc.) ou na realidade (como a participação em fóruns de discussão e outros grupos formados com este mesmo objetivo).

Em geral, bens de entretenimento possuem algumas características em comum, ainda que possam ser identificados em produtos com diferentes formatos, como áudio, vídeo, livro etc. Contudo, Prado e Barradas (2014) identificam certas características peculiares quando se trata de um produto midiático, um bem proveniente do mercado cinematográfico ou audiovisual. Em primeiro lugar, tais mercadorias possuem a característica de não-escassez. No caso, o conceito de escassez proveniente da teoria econômica se aplica somente à produção do bem, mas não sua reprodução. Segundo Prado e Barradas (2014), isso se dá pela natureza da própria mercadoria, definida como um conjunto de mensagens e comunicações que utilizam um determinado tipo de mídia como suporte. Dessa forma, o bem não se esgota pelo consumo de um indivíduo – um filme ou uma série podem ser assistidos quantas vezes o consumidor quiser, por exemplo. No caso, o conceito de depreciação se restringe somente à tecnologia que fornece o suporte ao bem.

Em segundo lugar, vigora a ideia de não-rivalidade. Ou seja, o consumo deste tipo de produto não reduz a quantidade disponível desse bem para o consumo de outros indivíduos. Neste ponto, Prado e Barradas (2014) destacam a proximidade do chamado produto midiático em relação aos bens públicos puros, que são bens não-excludentes, além de serem não-rivais. Contudo, os próprios autores identificam a existência de serviços por assinatura como um obstáculo à essa caracterização. Dessa forma, seria possível excluir determinados indivíduos do consumo do bem, dado o seu volume de produção. Logo, um serviço de assinatura figura como um bem público com exclusão, enquanto a TV aberta, por exemplo, seria um caso de bem público puro.

Em sequência, os autores identificam que a oferta destes produtos está sujeita a motivações econômicas, como a busca por lucros, mas também não-econômicas. No caso, seria possível citar o interesse público (no caso brasileiro, de concessão pública); o interesse em propagar certas ideologias; busca por influência política; ou aquisição de benefícios específicos associados à propriedade desse tipo de bem. Em paralelo, Prado e Barradas (2014) também identificam a existência de retornos crescentes de escala associados a estes produtos. Segundo os autores, não existem retornos decrescentes na indústria de mídia, de modo que retornos crescem à medida que aumenta o consumo do produto. Esse ponto passa pelo entendimento de que o valor do produto não é medido pela tecnologia que o suporta, mas pela informação nele

contida. Por exemplo, o valor contido na adaptação cinematográfica de *O Poderoso Chefão* está atrelado ao seu conteúdo, de modo que será o mesmo, independentemente da versão da tecnologia que o suporta, seja ela DVD, *streaming* ou por transmissão em canal de TV.

Além dos retornos crescentes de escala, Prado e Barradas (2014) também apontam a existência de elevadas economias de escopo em relação a produtos midiáticos. O ponto aqui é que um determinado conteúdo midiático pode ser aproveitado em diferentes mercados a partir de adaptações. Esse seria o caso em que filmes distribuídos e exibidos em cinemas são posteriormente vendidos para mercados de TV por assinatura ou TV aberta.

A produção midiática também está associada, por um lado, a custos irrecuperáveis relevantes e, por outro, a custos marginais desprezíveis. A questão é que – como veremos adiante – os custos da produção midiática obedecem elevadas economias de escala que resultam em substanciais custos fixos de produção, mas custos variáveis pouco significativos. Isso se explica, pois, uma vez produzido o conteúdo, o custo de replicá-lo é desprezível devido ao baixo valor unitário da tecnologia que o suporta. Em consequência, conclui-se que os produtos midiáticos não são precificados de acordo com os seus custos de produção, mas sim com o valor que lhes são atribuídos por seus consumidores (PRADO; BARRADAS, 2014).

Por fim, os autores destacam a existência de um mercado de produto dual. Neste ponto, há uma distinção entre produtos ofertados em diferentes tipos de mídia. O ponto aqui é que as firmas que operam no mercado audiovisual oferecem somente dois produtos. Um destes produtos é o conteúdo midiático consumido pelos espectadores. O segundo tipo de produto é onde há certa divergência – e isto também será tratado a seguir. Segundo Prado e Barradas (2014), a audiência que é atraída por esse conteúdo é o segundo produto, dado que ela possui um valor para anunciantes interessados em divulgar seus próprios produtos. Dessa forma, o acesso a ela deve ser moldado, precificado e vendido. Esta é uma conclusão válida para o formato da TV, contudo, quando se trata de cinema, entende-se que filmes não possuem dois mercados. O consumo destes produtos é remunerado pelas bilheterias dos cinemas, mas estas nem sempre são suficientes para cobrir os custos de produção, o que faz com que a comercialização desse produto em outros mercados (desde a venda de DVDs até em sistemas *On Demand* ou *Pay Per View*), possa servir para fortalecer as contas. Dessa forma, quando um filme é comercializado para exibição na TV aberta, Prado e Barradas (2014) entendem que este adquire características similares as de produtos de mercado dual, pois passa a ter dois produtos, o conteúdo midiático e a audiência.

3.2.2. Características da Demanda do Mercado Audiovisual

Com base na definição das características econômicas dos bens comercializados no mercado audiovisual, a presente subseção visa identificar as características da demanda por estes bens. Neste ponto, é importante ter em vista o mercado audiovisual como parte integrante da indústria do entretenimento, de modo a estabelecer uma associação da demanda neste mercado à ideia de lazer. Segundo Vogel (2015), a ideia de lazer veio a ser conceitualizada recentemente tanto como uma forma de atividade desempenhada pelos indivíduos em seu tempo livre, como também tempo livre de qualquer obrigação. Este conceito de tempo livre pode ser compreendido como as horas sobressalentes na rotina de determinado indivíduo quando são subtraídas as horas designadas para as atividades de subsistência, trabalho e atividades relacionadas.

Nesse sentido, Vogel (2015) destaca o aumento da produtividade no trabalho como um dos fatores que contribuíram positivamente para o aumento da demanda por bens de entretenimento nas últimas décadas. O autor entende que os avanços tecnológicos, incorporados em novos equipamentos de capital, no treinamento da mão de obra com mais habilidades e no desenvolvimento de economias de escala, permitiram que mais bens e serviços fossem produzidos em menos tempo, ou por menos trabalhadores. Logo, conclui que o crescimento de longo prazo nas indústrias de entretenimento, o que inclui o mercado audiovisual, depende da taxa de inovação tecnológica na economia como um todo.

Contudo, Owen (1971) destaca que a demanda por lazer também está associada a outros fatores econômicos, como taxa de desemprego e os gastos do governo, além de outros de mensuração mais complexa, como a natureza das condições de trabalho, a exaustão dos trabalhadores frente ao aumento de horas de trabalho e a disponibilidade de oportunidades educacionais, que acabam por afetar o desejo por certos tipos de trabalho. Com base em regressões realizadas utilizando dados do mercado dos Estados Unidos, o autor conclui que o consumo de bens de entretenimento e tempo de lazer são bens complementares, de modo que a queda no preço relativo de bens de entretenimento aumenta a demanda por tempo de lazer. Além disso, conclui que mudanças na demanda por bens de entretenimento são negativamente relacionadas com mudanças no preço relativo de horas de lazer, o que sugere que ambos os

bens são próximos em consumo. Igualmente importantes, são as conclusões feitas pelo autor acerca da curva de oferta de trabalho voltada para trás³⁰.

Vogel (2015) ainda destaca outros fatores que geram efeitos na demanda por lazer e bens de entretenimento. O primeiro deles é a distribuição etária dentro da população, uma vez que há uma distinção entre as demandas por bens de entretenimento quando se trata de faixas demográficas diferentes. Por exemplo, em geral, pessoas na terceira idade se interessam por atividades de entretenimento que não são comuns às do público adolescente. Assim, elementos como taxa de natalidade e outras tendências populacionais de longo prazo também parecem ser elementos significativos na análise da demanda por bens de entretenimento. O nível de endividamento familiar também figura como um dos elementos que afetam essa demanda, uma vez que a necessidade de aumento da renda familiar pode gerar pressão sobre a disponibilidade de tempo para consumo.

3.2.3. Características da Oferta do Mercado Audiovisual

De modo a concluir a apresentação das características econômicas que constituem a dinâmica do mercado audiovisual, a presente subseção busca a identificação das características

³⁰ Varian (2003) assume como verdadeira a suposição de que lazer é um bem normal para a maioria das pessoas, uma vez que o aumento da renda monetária do indivíduo faz com que o consumo por lazer aumente. Consequentemente, um aumento na taxa de salário leva a um aumento no preço do lazer e uma queda em sua demanda, de modo que há acréscimo da oferta de trabalho. Porém, o autor também entende que não parece razoável crer que uma expansão da taxa de salário sempre leve a um aumento da oferta de trabalho. Para ele, um salário mais alto permitirá um gasto “extra” em consumo de lazer. Analisando o problema a partir da Equação de Slutsky, Varian (2003) indica a necessidade de adicionar um efeito renda-dotação, da seguinte forma:

$$\frac{\Delta R}{\Delta w} = ES + (\bar{R} - R) \frac{\Delta R}{\Delta m}$$

Aquí, o efeito substituição é sempre negativo e o efeito renda é positivo pela suposição do lazer como um bem normal. Já a demanda por lazer terá um sinal ambíguo, mesmo que lazer seja um bem normal, pois conforme cresce a taxa de salário, as pessoas podem escolher trabalhar mais ou menos. Quando o salário aumenta, o efeito substituição induz o trabalhador a aumentar a carga de trabalho para substituir consumo por lazer. Mas quando o salário aumenta, o valor da dotação também aumenta, o que equivale a uma renda extra que poderia ser gasta no consumo de lazer (VARIAN, 2003). Dessa forma, a curva de oferta de trabalho curvada para trás trata do caso em que o aumento da taxa de salário leva à uma diminuição da oferta de trabalho. Pela Equação de Slutsky, tal efeito tem maior chance de ocorrer quanto maior for a oferta de trabalho. Varian (2003) explica que quando o efeito renda-dotação, dado por $(\bar{R} - R)$, é nulo, o consumidor só consome lazer, de modo que um aumento da taxa de salário resulta em um efeito substituição puro e consequente aumento da força de trabalho. Contudo, conforme aumenta a força de trabalho, cada acréscimo no salário fornecerá ao consumidor renda adicional por todas as horas que ele estiver trabalhando, de modo que haverá certo ponto onde ele poderá usar essa renda adicional para consumir mais lazer, reduzindo a oferta de trabalho. A questão envolve o domínio do efeito substituição pelo efeito renda. Quando a taxa de salário é pequena, o efeito substituição domina o efeito renda e um aumento salarial reduzirá a demanda por lazer, aumentando a oferta de trabalho. Contudo, para taxas salariais maiores, o efeito renda pode vir a dominar o efeito substituição e o aumento do salário acaba por reduzir a oferta de trabalho (VARIAN, 2003). Os resultados encontrados no trabalho de Owen (1971) corroboram o efeito do aumento da demanda por lazer frente ao aumento salarial.

da oferta neste mercado. Segundo Vogel (2015), a oferta de bens e serviços de entretenimento está associada a quão bem novos negócios podem superar barreiras à entrada já estabelecidas para contestar a liderança do mercado. O autor cita a necessidade de sobrepujar barreiras de capital e *know-how* para competir efetivamente dentro do mercado, uma vez que empresas devem investir em grande quantidade de tempo e capital para adquirir conhecimento e experiência. Há também a necessidade de superar barreiras regulatórias, uma vez que as regras estabelecidas por diferentes governos ao longo da cadeia produtiva no mercado audiovisual também podem ser entraves. E, por fim, superar a competição em preços, já que empresas estabelecidas no mercado audiovisual se valem dessa estratégia para proteger suas próprias posições de liderança.

Para o autor, a estrutura do mercado audiovisual, sobretudo no segmento cinematográfico, foi moldada por quatro elementos. Em primeiro lugar, Vogel (2015) cita os avanços tecnológicos. O primeiro exemplo oriundo desses avanços são os efeitos visuais, gerados graças à existência de sistemas computacionais avançados. Alguns dos muitos exemplos neste campo podem ser rastreados até a década de 1970, como a história da criação da *Industrial Light and Magic*, hoje uma referência na indústria quando se trata de efeitos visuais, em meio à produção de *Star Wars*, para atender as necessidades criativas de George Lucas (JONES, 2017). Em paralelo, Vogel (2015) também cita avanços na distribuição digital e aumento na capacidade de armazenamento de dados, o que contribui para redução de custos e maior velocidade na obtenção de resultados de campanhas de marketing, usadas para estimar receitas de produções. Além disso, tais avanços tecnológicos também permitiram a ascensão de novos formatos, como os serviços de *streaming* de vídeo, por exemplo. Dessa forma, os avanços tecnológicos também são responsáveis pelo fim do domínio de certos modelos dentro do mercado audiovisual, como os cinemas, uma vez que esses novos formatos também alteram a estrutura de rendimento do negócio de filmes, passando a figurar como mercados secundários, mas muitas vezes mais lucrativos do que os primordiais.

O segundo fator identificado pelo autor é a necessidade de capital. A indústria do entretenimento é uma indústria intensiva em capital, dado que este é necessário para as etapas de produção, distribuição e marketing de produtos audiovisuais. Neste ponto, Vogel (2015) destaca que indústrias cujo desenvolvimento requer grandes quantidades de capital normalmente evoluem para formas puramente oligopolistas. Contudo, no segmento cinematográfico, as diferenças entre produtos fazem com que haja uma combinação de grandes

organizações de produção, distribuição e financiamento (público e privado) com interface e dependência de um conjunto fragmentado de firmas especializadas em serviços e produção.

Por sinal, essa necessidade por um fluxo contínuo de capital faz com que a indústria audiovisual esteja fortemente conectada a variáveis macroeconômicas, como a taxa de juros e inflação, disponibilidade de crédito, questões cambiais e acordos comerciais com países estrangeiros. Segundo Vogel (2015), essa necessidade se explica pelo fato de que, fora os custos afundados existentes na distribuição, custos de produção e marketing se encontram num horizonte temporal de curto prazo, enquanto provenientes de vendas, licenciamento e outros serviços se concentram no longo prazo. Dessa forma, o financiamento pode ser obtido por fontes da própria indústria, como o caixa próprio dos estúdios; por meio de investidores, como fundos públicos e privados, o que permite que haja uma transferência de parte dos riscos associados à produção para estes fundos, que usam essas participações para diversificação de carteira e redução de custo; e, por fim, através de empréstimos bancários ou de outras instituições financeiras. Sobre esta última fonte, muitas vezes ativos corporativos podem ser dados como garantia desses empréstimos. Um caso famoso deste tipo de prática ocorreu em 2005, com os planos da Marvel de lançar suas próprias produções cinematográficas, sem a necessidade de licenciamento de diretos dos seus personagens³¹.

Com maior efeito no campo cinematográfico, os outros dois efeitos identificados por Vogel (2015) também são importantes para o mercado audiovisual como um todo. O autor cita a entrada de grandes exibidores, formando grandes cadeias, como um dos fatores responsáveis pela geração de economias de escala em um segmento que costumava ser ineficiente. Conseqüentemente, essa movimentação gera concentração no mercado, de modo que o controle da exibição passou a ser dominado por um menor número de firmas, mais fortes financeiramente.

Por fim, Vogel (2015) cita avanços no campo de produção e distribuição como marcos relevantes para o mercado audiovisual. Segundo ele, os maiores estúdios não só produzem, financiam e distribuem seus próprios filmes, mas também o fazem com filmes independentes, buscando construir uma relação com novos nomes de talento na indústria. Ainda assim, existem

³¹ Armitage (2019) conta que em 2005, a Marvel Entertainment Inc. assinou um acordo de financiamento com a Merrill Lynch pelo empréstimo de US\$ 525 milhões. O empréstimo seria utilizado para financiar dez produções cinematográficas baseadas em seus próprios personagens. Como colateral, a empresa colocou os direitos de dez dos seus maiores personagens, entre eles o Homem-Formiga, Pantera Negra, Doutor Estranho, Capitão América e os Vingadores.

estúdios e produtoras menores, como a Lionsgate e a A24, por exemplo, que possuem capacitações específicas para atender determinados segmentos do mercado. Essas não atuam com a amplitude que os grandes estúdios oferecem, mas ocasionalmente atraem a atenção com produções próprias, capazes de gerar lucros. Para Vogel (2015), o surgimento e manutenção destas produtoras no mercado serve também para manter um nível de diversidade considerável no mercado audiovisual.

Contudo, quando se trata do negócio de televisão, é preciso fazer uma distinção entre os modelos existentes. O negócio de TV por assinatura se mostra fundamentalmente diferente da TV aberta. Para Sá-Earp *et al.* (2017), o sinal da TV aberta, ou *broadcast television*, pode ser entendido como um bem público. Nesse sentido, existem duas formas de financiar esse negócio. Em primeiro lugar, há o financiamento privado, através de publicidade. Aqui, forma-se um mercado de dois lados, onde os espectadores têm acesso a conteúdo gratuito, enquanto o negócio obtém a compensação financeira por meio da venda de anúncios publicitários proporcionais ao tamanho da audiência obtida. Neste sentido, Vogel (2015) aponta a importância das métricas de audiência para a estruturação do negócio de TV aberta. Por outro lado, também há o financiamento público, onde o governo usa seus recursos para financiar a operação ou os consumidores detentores de receptores de sinal aberto realizam um pagamento compulsório de uma assinatura³².

Porém, a introdução de novas tecnologias na década de 1970, como a transmissão via satélite, permitiu a o fornecimento de uma ampla variedade de canais, o que não era possível dado o sistema de transmissão vigente. Mesmo com os elevados custos da operação, haveria uma compensação financeira oriunda da venda desses canais em pacotes para as estações de TV, que por sua vez ganhariam com os novos assinantes do serviço. Dessa forma, a TV por assinatura permite uma segmentação da audiência através do oferecimento de uma grande variedade de canais, capaz de atender as demandas de vários grupos diferentes de consumidores, alcançando uma audiência grande e diversificada. Logo, o modelo de receita deste negócio está baseado nas taxas de assinatura pagas pelos consumidores, podendo ser

³² A British Broadcasting Corporation (BBC), corporação pública de rádio e televisão do Reino Unido, é financiada por esse modelo de taxa de licença, paga por todos os lares que possuem televisores. O pagamento da taxa é necessário para assistir ou gravar programas de televisão transmitidos em qualquer canal ou em qualquer plataforma de transmissão (terrestre, via satélite, cabo ou pela internet) ou para fazer download e assistir através do aplicativo próprio da BBC. A taxa está congelada até 2024 e cobra de cada consumidor o montante de £159 para o pacote com cores e £53,50 para o pacote em preto e branco (HOUSE OF LORDS, 2022).

ocasionalmente complementado por receitas oriundas de vendas de espaço de publicidade (SÁ-EARP *et al.*, 2017).

Assim, dadas as condições de financiamento de ambos os modelos, Vogel (2015) destaca a vulnerabilidade, tanto do segmento de TV aberta como de TV por assinatura, aos ciclos econômicos. Para o autor, o lucro total das corporações seria a métrica mais importante neste sentido, pois seria um direcionador do quanto as empresas estão dispostas a gastar em publicidade através de bens de entretenimento. Durante períodos de recessão econômica, existem empresas mais propensas a realizar cortes em gastos com anúncios e publicidade, enquanto outras enfrentam certa rigidez inerente ao negócio em que estão inseridas³³. Além disso, os gastos também variam de acordo com o tamanho do mercado que a empresa atende.

3.2.4. Cadeia Produtiva do Mercado Audiovisual

A identificação dos agentes envolvidos na transformação do mercado audiovisual permite obter uma melhor compreensão sobre a dinâmica de sua cadeia de valor. Segundo Wolk (2015), a televisão é o último meio midiático de massa a sofrer disrupção pela internet no século XXI. Nesse sentido, o autor identifica os principais agentes envolvidos nas mudanças ocorridas no mercado audiovisual, principalmente para a televisão. Uma vez definidos os agentes presentes neste mercado, será possível discutir as mudanças na cadeia de valor³⁴ do audiovisual ao longo das últimas décadas, sobretudo com a adoção de novas tecnologias que viabilizaram serviços de *streaming*, por exemplo.

Em primeiro lugar, Wolk (2015) trata das redes de TV, divididas entre redes de TV aberta e redes de TV a cabo. Como discutido na seção anterior, ambas possuem diferenças em seus modelos de negócios, mas a origem de suas receitas ocorre pela venda de anúncios, no caso da TV aberta, e pela venda de assinaturas, com eventual complementação de venda de espaço publicitário, no caso da TV a cabo. Essas redes de TV se valem de dados de pesquisas de mercado e de audiência, fornecidas por empresas como *Nielsen Media Research*, nos Estados

³³ Segundo Vogel (2015), este é o caso de bens não-duráveis, pois fatores como disputa por participação no mercado e percepção dos consumidores são levados em consideração e dificultam cortes de gastos em propaganda, exceto em circunstâncias extremamente desfavoráveis.

³⁴ Para Porter (1985), uma análise da cadeia de valor permite mapear a posição que diferentes *stakeholders* em uma indústria particular ocupam no fluxo de produção das atividades necessárias para entregar um bem até o consumidor final. Além disso, este tipo de análise permite identificar posições geradoras de vantagens estratégicas, bem como mudanças estruturais na indústria, como integrações para frente e para trás, por exemplo.

Unidos, ou pelo IBOPE³⁵, no caso brasileiro, para medir o valor dos espaços publicitários em suas programações. Assim, quanto mais espectadores, maior é o valor cobrado dos anunciantes.

As redes de TV a cabo licenciam seu conteúdo para diversas empresas de distribuição, o que Wolk (2015) chama de *Multichannel Video Programming Distributors* (MVPDs), em troca, são remuneradas com base no valor identificado da rede - uma valoração baseada no número de espectadores, receita potencial de vendas de anúncios locais, etc. – multiplicado pelo número de assinantes da distribuidora. No caso, durante esse processo de licenciamento, ocorre a prática de “empacotamento” (*bundling*, no original). A maior parte das grandes redes possuem múltiplos canais e vendem o conteúdo destes para as MVPDs como um direito de exibição ou um pacote. Aqui fica claro como a imposição da assinatura de diversos canais pelos consumidores parte do lado das redes e não das provedoras do serviço de TV a cabo. Para estas, permitir a contratação de canais de forma individual, de modo a criar pacotes personalizados, diminuiria o custo de aquisição. Em um exemplo hipotético, um cliente que deseja ter os canais esportivos, como ESPN ou SporTV, em sua programação também é obrigado a contratar um canal especializado em tiro esportivo, mesmo que não tenha interesse.

Para os MVPDs, a receita é oriunda da venda de anúncios e pelas assinaturas dos consumidores. Em geral, estes agentes costumam vender serviços de internet e telefone em pacotes. Este é um ponto curioso quando se fala de *cord-cutting*, pois o cabo que leva serviço de televisão aos clientes está junto ao cabo que fornece serviço de internet e telefonia. Dessa forma, a oferta de um serviço acaba atrelado ao outro, de modo que, muitas vezes, a contratação do pacote de internet sem a TV a cabo se torna uma desvantagem para o cliente. Outro ponto importante sobre os MVPDs é que com a entrada dos serviços *Over The Top* (OTT)³⁶, muitas provedoras passaram a buscar acordos para disponibilizá-los dentro do seu guia de programação (WOLK, 2015).

Agora, passando para os agentes envolvidos na produção de conteúdo de fato, Wolk (2015) lista os estúdios e redes de conteúdo *premium*. No caso dos estúdios, por mais que as redes de TV venham a produzir seus próprios conteúdos, muitos programas são produzidos por estúdios ou produtoras – isso engloba desde os grandes estúdios de Hollywood, como Warner,

³⁵ Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE).

³⁶ O termo *Over The Top* (OTT) descreve o modelo de distribuição pelo qual conteúdo de vídeo é entregue através da internet, sem que os consumidores tenham que assinar um serviço de TV a cabo ou satélite tradicional. Logo, é uma subcategoria do *Video On-Demand* (VOD), que permite que consumidores escolham o que e quando querem consumir conteúdo audiovisual a partir de uma biblioteca disponibilizada pelo serviço.

Sony e Disney, até as pequenas produtoras independentes, como é o caso da Bad Robot ou da A24. Todo ano, estes estúdios e produtoras recebem diversos roteiros e os classificam de acordo com a chance de serem escolhidos pelas redes de TV, sejam elas abertas ou a cabo. Dentre os escolhidos, alguns são selecionados pelas redes e um piloto será produzido. Daí são escolhidos aqueles que de fato se tornarão programas³⁷. Desse modo, a receita dos estúdios é oriunda da escolha de suas produções pelas redes, que pagam pelo direito de exibição e de auferir receita por meio de anúncios em sua programação. Além disso, se a produção for um sucesso, os estúdios podem negociar os direitos de reexibição com outras redes baseadas nesse modelo, uma estratégia chamada de *syndication*. Curiosamente, a partir do começo da última década, os serviços de *streaming* se tornaram fontes importantes de receita neste modelo, pagando uma quantia considerável pela exibição de temporadas completas de produções famosas³⁸. Tal modelo funciona para os estúdios pois, além de serem lucrativos, permite que estes recuperem parte da receita perdida com a queda das vendas de DVDs.

Já no caso das redes *premium*, como HBO, Showtime e Cinemax, por exemplo, a receita é proveniente das assinaturas dos consumidores. Tais redes de TV a cabo adotaram um modelo um pouco diferente, sem exibição de anúncios, com filmes em sua grade e introdução de conteúdo de alta qualidade (WOLK, 2015). No caso da HBO, podemos citar programas como *The Sopranos*, *The Wire* e outras que acumularam premiações e reconhecimento no meio. Tais produções ficariam marcadas por introduzir temas mais adultos, dando início à era de ouro da televisão. Assim, a qualidade das produções atrairia os consumidores, cujas assinaturas se davam através das MVPDs, que repassavam o valor para as redes, retendo um percentual como lucro (WOLK, 2015).

Por fim, o autor identifica os serviços OTT, que atuam tanto na produção como na distribuição de conteúdo, como Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ e HBO Max, por exemplo. Em geral, todas essas empresas, independente do seu modelo de negócios, surgiram como alternativas para assistir filmes da parte menos popular do catálogo dos estúdios e então expandiram-se para o segmento de TV, onde servem o mesmo propósito – dar acesso aos espectadores às temporadas antigas de séries -, mas também produzindo seu próprio conteúdo (KEATING, 2012; WOLK, 2015). No caso destes serviços, a receita advém de dois modelos.

³⁷ Wolk (2015) ressalta que produções que envolvem grandes nomes do mercado muitas vezes pulam esse processo de classificação.

³⁸ Segundo Wolk (2015), esta estratégia de aquisição de temporadas antigas é um dos responsáveis pelo nascimento do *binge watching*, um importante elemento de transformação no mercado audiovisual e que será tratado na seção 2.3.

O primeiro deles é o *Subscription Video On Demand* (SVOD), que é o modelo de assinaturas, onde os consumidores pagam por mês para assistir uma quantidade ilimitada de conteúdo. O outro é o de aluguel ou compra de conteúdo, o *Transactional Video On Demand* (TVOD). Em geral, modelos SVOD não dispõem do catálogo possuído pelas opções TVOD, principalmente quando se trata de lançamentos recentes, porém, são produtos de uso mais simples, dado que o modelo de transação envolve consumo em 48 horas e pagamentos constantes (WOLK, 2015).

Assim, uma vez definidos quem são os agentes presentes neste mercado, o foco desta subseção passa a ser a cadeia de valor do audiovisual e as mudanças, organizacionais e tecnológicas, pelas quais foi submetida ao longo das últimas décadas, responsáveis pelo surgimento dos serviços de *streaming*. Katz (2019) entende que a evolução do segmento de televisão pode ser identificada a partir de mudanças na cadeia de valor, analisadas em diferentes períodos³⁹. A Figura 9 identifica as quatro etapas da cadeia de valor da indústria audiovisual no segmento televisivo. A primeira delas, que diz respeito à produção de conteúdo, é onde se dá o desenvolvimento da programação; a segunda, denominada de “*empacotamento de conteúdo*” está associada à compilação de programas direcionados para certas audiências, é onde ocorre a segmentação; a terceira é a distribuição de conteúdo, onde este passa a ser acessível para consumidores; e, por fim, a etapa relacionada aos aparelhos manufaturados que permitem que os consumidores acessem o conteúdo.

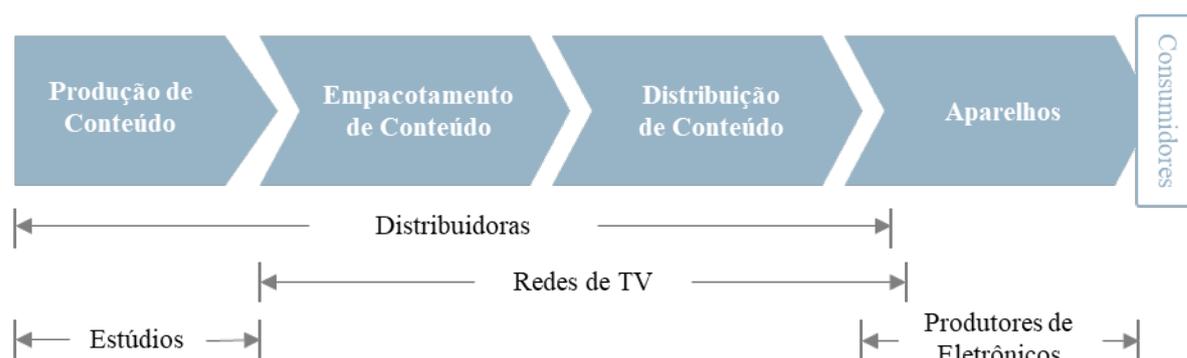
Ao longo dos anos, conforme novas tecnologias seriam adotadas à indústria audiovisual, viabilizando novos serviços e produtos, certos agentes foram se estabelecendo em determinadas etapas da cadeia. Por exemplo, enquanto estúdios atuavam somente na criação de conteúdo, canais de TV a cabo estavam presentes nas etapas de empacotamento e distribuição, assim como as redes de TV, que também atuavam na distribuição de conteúdo. O último elo da cadeia, relativa aos aparelhos, é o local onde atuavam as empresas de eletrônicos, responsáveis pela criação dos aparelhos destinados a fornecer o acesso ao serviço (KATZ, 2019).

Em cada uma das fases identificadas por Katz (2019) houve um ou mais agentes responsáveis pela disrupção. Curiosamente, a própria Blockbuster e o modelo de lojas de aluguel de VHS e DVDs foram responsáveis por mudar o paradigma vigente por volta dos anos 1980. Contudo, em tempos mais recentes, com os avanços tecnológicos e a expansão do acesso à internet, os serviços *over the top* desempenharam esse papel. Isso se deu no começo do século

³⁹ Katz (2019) divide tais períodos em: (i) a era da TV aberta; (ii) a era da TV por assinatura; (iii) a era da distribuição de vídeo direta; e (iv) a era dos serviços *over the top*.

XXI, quando serviços de *streaming* de vídeo começaram a atuar na distribuição, ainda que com dificuldades, devido à baixa qualidade dos vídeos e elevado custo de conexão à internet. Nota-se que o surgimento de novas tecnologias – que deram suporte à expansão da internet – foi responsável por reduzir as barreiras à entrada na atividade de distribuição. Segundo Katz (2019), o resultado observado foi um aumento da competição, com incremento e variação do conteúdo, beneficiando consumidores.

FIGURA 9 – CADEIA DE VALOR DO AUDIOVISUAL



Fonte: Katz (2019).

Küng (2017) explica que antes do advento da internet e da digitalização, a indústria de entretenimento como um todo tinha uma cadeia de valor direta e os agentes possuíam certo controle sobre a sequência de estágios. Contudo, a sucessão de avanços tecnológicos levou a diversas mudanças na indústria. Segundo ela, o processo tem início com o surgimento das redes de banda larga, criando uma infraestrutura de transmissão em alta velocidade que permite que consumidores acessem mídias digitais em qualquer lugar e a qualquer hora. Em sequência, o surgimento da banda larga móvel e a universalização do acesso sem fios, expandindo os conceitos de qualquer hora e qualquer lugar por meio de outros aparelhos, como telefones e tablets. Depois, a redução no custo e a expansão na capacidade de armazenamento e processamento de dados, viabilizando conteúdo *on-demand* para mercados de massa. E, por fim, o armazenamento em nuvens ou redes de servidores em múltiplos formatos, de forma que o conteúdo possa ser entregue para qualquer aparelho em qualquer tipo de rede.

Nesse sentido, a entrada da Netflix, como veremos em mais detalhes na seção seguinte, foi inicialmente pensada para o segmento de distribuição de conteúdo de terceiros, já como uma disrupção ao modelo vigente. Contudo, assim como outros competidores com modelos de negócios variados, a empresa passaria a atuar também na criação de seus próprios produtos, visando reduzir sua dependência aos direitos de licenciamento de terceiros, expandindo sua área

de atuação (KEATING, 2012). O mesmo vale para o Amazon Prime Video, por exemplo. Por outro lado, empresas como a Apple, cujo diferencial estava na produção de aparelhos com qualidade reconhecida no mercado, optaram por tentar uma integração vertical originada a partir do último elo da cadeia, oferecendo seu próprio serviço de assinatura combinado com a venda do aparelho para acessar conteúdos de serviços OTT (KATZ, 2019).

Dessa forma, a Figura 10 mostra como o surgimento de uma nova tecnologia viabilizou a entrada de firmas com propostas de negócio diferentes umas das outras, expandindo sua área de atuação na indústria audiovisual por meio de integrações verticais. Segundo Katz (2019), a digitalização do conteúdo resultou na erosão de barreiras à entrada ao longo de toda a cadeia de valor, permitindo que firmas se movessem ao longo desta para encontrar posições para se defender enquanto constroem vantagens competitivas.

FIGURA 10 – CADEIA DE VALOR DO AUDIOVISUAL COM EMPRESAS



Fonte: Katz (2019).

Nota-se que a cadeia de valor do segmento de televisão não é a mesma do segmento cinematográfico. La Torre (2014) explica que se trata de modelos de distribuição distintos e que, portanto, é preciso identificar as diferenças entre produtos televisivos, cinematográficos e aqueles designados para consumo via internet. Contudo, o autor ressalta que com os avanços tecnológicos, essas diferenças e limitações se tornam menos relevantes, dada a existência de produtos híbridos – como é o caso dos serviços de *streaming*, que oferecem em seu catálogo filmes e séries que, em alguns casos, são produções próprias. Podemos tomar a Disney como exemplo, uma vez que diversos filmes que são distribuídos primeiramente nos cinemas, são disponibilizados no Disney+, a plataforma de *streaming* da empresa, algumas semanas depois. Segundo La Torre (2014), esses produtos híbridos são criados de forma que podem ser

disponibilizados em meios diferentes, sem a necessidade de adaptação. Existem ainda outras produções que são disponibilizadas diretamente via internet nas plataformas de *streaming*, as quais a taxonomia apresentada pelo autor, sobretudo para produtos distribuídos via internet, parece não dar a devida importância.

La Torre (2014) sugere que produtos de televisão sejam definidos, de forma ampla, como um conjunto de produtos audiovisuais que o público pode assistir em uma televisão. De forma a simplificar essa definição, o autor sugere uma divisão em dois blocos: produtos não-ficcionais e ficcionais. O primeiro seria um produto televisivo exclusivo, enquanto o segundo pode ser assistido em outros meios. É neste contexto que a cadeia de valor do segmento televisivo se conecta com a cadeia do segmento cinematográfico. Tal conexão se faz presente por meio dos *produtos de episódio único*, onde estão incluídos dois produtos: (i) filmes; e (ii) filmes para TV. Enquanto o primeiro representa filmes destinados à exibição em salas de cinema e que podem ser televisionados após o lançamento nos cinemas, o segundo trata de filmes com lançamento e transmissão exclusiva na TV.

Já a definição de produto cinematográfico pode ser definida pela sua duração, como longa-metragem ou curta-metragem, ou pela presença de certos elementos narrativos, o que os torna produtos de ficção ou documentários. Considerando produtos de ficção, ainda é possível definir uma subcategoria com base no gênero do produto – comédia, drama, *sci-fi*, musical, terror, etc. Segundo La Torre (2014) a diferença entre produtos cinematográficos e televisivos é definida pelos estilos narrativos e pela duração dos produtos.

Porém, sobre os produtos audiovisuais produzidos on-line, os avanços no segmento de *streaming* de vídeo observados nos últimos anos não são capturados pelas observações de La Torre (2014). Levando em consideração os modelos de negócios de diversos serviços OTT, como Netflix, Amazon Prime Video e Disney+, é possível reconhecer que a taxonomia dos produtos oferecidos por essas empresas está extremamente próxima da fornecida para produtos televisivos, sobretudo quando se trata de obras ficcionais⁴⁰.

Assim, feitas essas definições, é possível identificar o ponto de conexão entre a cadeia produtiva da televisão e dos serviços de *streaming* com a cadeia produtiva do segmento cinematográfico. Kerrigan (2010) entende que as três principais atividades da cadeia produtiva

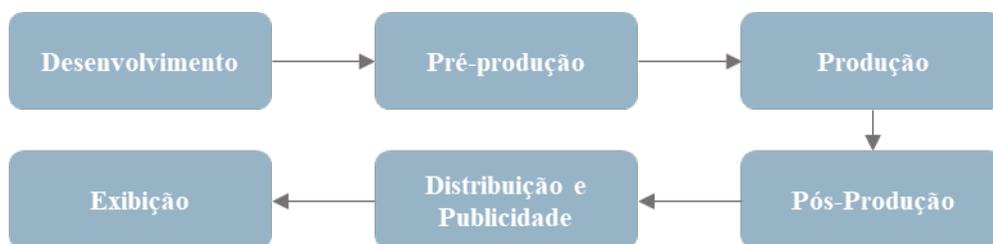
⁴⁰ Obras não-ficcionais, como telejornais, reality shows e eventos esportivos, podem ser encontradas em alguns serviços de *streaming*, como é o caso da Globoplay ou da HBO Max. Porém, a maior parte dos serviços mais relevantes no mercado encontra terreno comum na produção e transmissão de obras ficcionais.

do cinema são: (i) produção; (ii) distribuição; e (iii) exibição. Segundo a autora, para que o filme alcance o mercado deve passar pelas mãos de uma produtora, uma distribuidora e uma exibidora. Em geral, pode existir mais de uma produtora envolvida, assim como, em geral, mais de uma distribuidora está envolvida no processo, dado que cada uma controla vários territórios de distribuição. Além disso, há um número ainda maior de exibidores, sejam eles cinemas individuais ou grandes redes de exibição.

Kerrigan (2010) identifica a existência de seis etapas na cadeia de produção cinematográfica, como representado na Figura 11. A primeira delas, a etapa de desenvolvimento, é onde a ideia da produção toma forma. Em geral, produtores escolhem a história, que pode vir de uma adaptação de um outro meio até uma ideia original, por exemplo. Um roteirista é contratado para preparar um roteiro e, uma vez pronto, é apresentado para financiadores em potencial (grandes estúdios, investidores independentes etc.), além de ser apresentado para diretores e atores⁴¹ para atrelá-los ao projeto. Bloore (2009) entende que a busca por assegurar o financiamento e a pré-venda do filme para países mundo afora constitui uma etapa própria na cadeia produtiva. Segundo o autor, a entrada de novos colaboradores após a garantia do financiamento pode representar uma mudança de poder que deveria estar devidamente representada no diagrama.

Em sequência, vem a etapa de pré-produção (KERRIGAN, 2010). Em geral, é a etapa de planejamento, onde são definidos o elenco e a equipe técnica envolvida na produção, bem como locações que serão usadas. Conseqüentemente, é a etapa onde é definido o orçamento da produção e, em caso de aprovação, recebe o sinal verde para dar prosseguimento ao trabalho.

FIGURA 11 – CADEIA DE PRODUÇÃO CINEMATOGRAFICA



Fonte: Kerrigan (2010).

⁴¹ Em alguns casos, produções buscam as chamadas “bankable stars”, que são diretores ou atores capazes de garantir o sucesso de bilheteria por meio de sua presença no filme, aumentando a confiança no sucesso de produção e facilitando o processo de financiamento.

A terceira etapa no diagrama de Kerrigan (2010) é a produção, onde são filmadas as cenas, seguida pela pós-produção, onde entram os processos de montagem, edição e sonorização, bem como a adição de efeitos especiais, se necessário. Bloore (2009) explica que, em geral, a aprovação final envolve não somente o diretor da produção, mas também financiadores e produtores.

A penúltima etapa envolve as atividades de distribuição e propaganda (KERRIGAN, 2010). É nesta etapa onde filmes são lançados nos cinemas ou, em alguns casos, em outras plataformas diretamente para consumidores – seria o caso dos serviços de *streaming*. Em paralelo, atividades publicitárias são levadas adiante para promover o lançamento do filme, seja nos cinemas ou de forma direta para consumidores, com entrevistas e eventos com a imprensa, lançamento de trailers e material promocional etc. Esta etapa está diretamente ligada a última etapa do diagrama, a exibição, onde ocorre o consumo de fato, devido à existência das chamadas “*janelas de exibição*”.

Vogel (2015) explica que o processo de distribuição normalmente leva em consideração os mercados que geram a maior receita marginal no menor intervalo de tempo. A partir disso, passa para mercados com menores retornos, de modo que se inicia nos cinemas, passando pelo serviço de *video-on-demand* e pela venda de DVDs, depois por sua disponibilidade no *streaming* de vídeo e em canais de pacotes mais caros da TV a cabo e, por fim, em redes de distribuição de TV aberta e em canais de pacotes básicos de TV a cabo. Na definição do autor, o processo de distribuição é definido pela maximização de períodos discretos de exclusividade. Contudo, Vogel (2015) não descarta mudanças nessas janelas, uma vez que as constantes mudanças na indústria e a grande quantidade de capital investido nesses processos pressionam por retornos rápidos⁴².

Sobre este tema, Vogel (2015) faz duas observações importantes. Em primeiro lugar, conforme novas tecnologias de distribuição vão surgindo, a lógica das janelas de exibição deve ser adaptada. O advento e a universalização do acesso à internet é um desses exemplos, uma vez que viabiliza a disponibilização de filmes instantaneamente em qualquer lugar, de modo que o lançamento simultâneo nos cinemas passa a ser uma necessidade. Em segundo lugar, o autor destaca a importância de análise de dados comportamentais de consumidores, seja pelas

⁴² Vale ressaltar que a estrutura da distribuição sugerida por Vogel (2015) data de 2014. Desde então, com a universalização do acesso à internet e o surgimento de novos serviços, há a possibilidade de que este ordenamento tenha mudado, de acordo com as receitas geradas em diferentes meios e com as estratégias das empresas que atuam em diferentes mercados dentro da indústria do entretenimento.

redes sociais ou outros serviços, para definição de datas e formatos de lançamento, uma prática que se encontra no núcleo do modelo de negócios de distribuidoras digitais, como é o caso da Netflix, por exemplo.

3.3. A HISTÓRIA DA NETFLIX: ANÁLISE QUALITATIVA

A seção anterior fornece uma apresentação das características econômicas do mercado audiovisual, identificando fatores referentes à demanda, oferta e ao produto audiovisual em si. Com base nestes elementos, a presente seção visa fornecer uma explicação sobre a entrada da Netflix no mercado de *streaming* audiovisual. A escolha pela Netflix se dá, sobretudo, pelo fato de ser a única dentre as líderes do mercado de *streaming* audiovisual, a ter seu modelo de negócios baseado totalmente neste mercado – até o momento.

Por meio da trajetória da Netflix e da compreensão de como ela se inseriu, desafiou incumbentes e estabeleceu-se como líder no mercado de *streaming* audiovisual, é possível estabelecer uma conexão entre a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais com o processo de plataformação no mercado audiovisual. Assim, esta seção trata do caso específico da Netflix à luz do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas. A partir da história apresentada, principalmente por Keating (2012) e pelos exemplos fornecidos por Hastings e Meyer (2020), propõe-se a análise da trajetória da empresa, desde a sua fundação até os dias atuais, levando em conta a separação em quatro períodos. Tais períodos são as etapas de nascimento, expansão, liderança e autorrenovação, conforme as definições e conceitos apresentados no segundo capítulo desta dissertação. Por fim, a última subseção ainda considera como o fator cultural dentro do ambiente organizacional também influenciou na trajetória da Netflix.

3.3.1. 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) e ocupava a posição de líder neste mercado⁴³. No mesmo ano, influenciados pela introdução dos DVDs no mercado, 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 tinha interesse em explorar, dado sua priorização da geração de receita proveniente das operações em lojas físicas, as chamadas *brick-and-mortar stores* (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, de modo a atacar dois paradigmas vigentes. Em primeiro lugar, o paradigma tecnológico, pela transição do formato VHS para o formato de DVD, e em segundo lugar, a própria 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 pelo serviço físico, associadas aos custos de deslocamento das pessoas para retirar e devolver os filmes. Soma-se a isso 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 para os clientes. Em reunião com 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

⁴³ Ao longo dos anos 2000, a Blockbuster aumentaria seu domínio neste mercado, alcançando 36,5% de participação contra 6,1% da Netflix em 2004. Depois, em 2006, já com o lançamento do Blockbuster Online, o próprio serviço de aluguel de DVDs on-line, a Blockbuster alcançaria um total de 41,1% de participação frente 13,9% da Netflix (BLOCKBUSTER INC, 2007).

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. Tal episódio é um bom exemplo do “dilema do ovo e da galinha” explicado por Cusumano *et al.* (2019) ao tratar do nascimento de plataformas digitais e como estas precisam incentivar que algum dos lados envolvidos ingressem na plataforma. No caso, parte da estratégia de divulgação da Netflix consistia em estabelecer parcerias com as produtoras de aparelhos de DVD, incluindo cupons de aluguel grátis de filmes na plataforma.

A partir deste momento, a Netflix dá seus primeiros passos no ecossistema de entretenimento digital. Um diferencial significativo da empresa em relação aos seus potenciais competidores estava em sua relação com os consumidores. Exercendo o conceito de coleta de dados para captura de valor, como explicado por Petit e Teece (2020), a Netflix começa a construir o 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, os chamados *blockbusters*, 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).

No entanto, o modelo de negócios, apesar de todo o seu potencial, não estava livre de alterações. Em 1999, Reed Hastings assume como CEO da empresa, focado 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 de filmes. Após o feedback positivo dos clientes, o primeiro plano foi lançado, permitindo o aluguel de quatro filmes por US\$ 15,95 por mês, sem aplicação de multas por atraso, obtendo uma elevada taxa de conversão como resultado. A partir deste momento, os estúdios começam a enxergar a Netflix como a melhor opção para levar adiante a mudança no formato VHS para o DVD (KEATING, 2012), o que resultaria em uma 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 a análise de dados do comportamento dos clientes ao retornar seus filmes. Esse sistema de computação de 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 possibilitava que os clientes selecionassem filmes para listas individuais de acordo com seus interesses, isso permitiu que o algoritmo da Netflix passasse a recomendar aqueles filme que entendia possuir maior relevância para cada cliente, aumentando a percepção da estratégia da empresa focada no usuário, o que acabava por gerar dois efeito: 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, dado que 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, batizado de *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 estouro da bolha *.com*. Além disso, visando a consolidação da empresa no mercado, a liderança da Netflix chegou a buscar um acordo com a diretoria da Blockbuster, oferecendo vender a empresa por cerca de US\$ 50 milhões. Dessa forma, a Netflix poderia atuar como o braço on-line da Blockbuster ao longo desse processo de renovação do mercado. Ironicamente, a oferta foi prontamente descartada pela gerência da Blockbuster, que não acreditava na sustentação do modelo de negócios da Netflix (KEATING, 2012). Assim, sem a opção de acordo e com um modelo de negócios estabelecido, a Netflix estava pronta para passar para a próxima fase.

3.3.2. Expansão: O Império Contra-ataca

Já em 2001, em entrevista à Billboard, Reed Hastings falou sobre 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 que Teece (2017) e Moore (1993) diziam ser importante dentro de todas as etapas do ciclo de vida do ecossistema. 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 é a história do fracasso de suas concorrentes no desenvolvimento de capacitações 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 seria protagonizada por ela mesma e pela Blockbuster, que naquele momento já começava a se movimentar para criar um braço on-line para suas

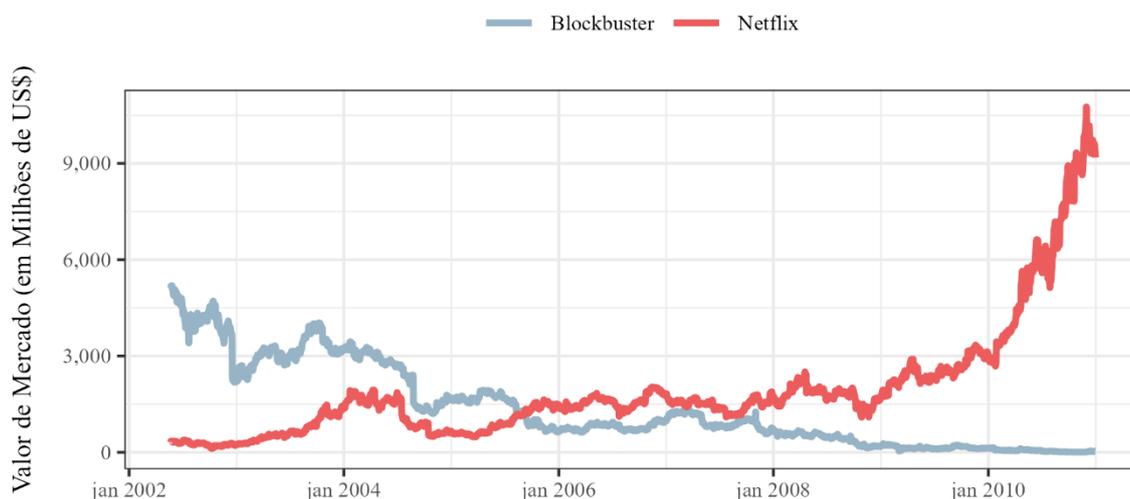
operações. Em 2003, tinha início o planejamento para o lançamento da Blockbuster Online, um serviço de aluguel de filmes integrado à cadeia de lojas físicas da empresa. Porém, Keating (2012) ressalta a falta de confiança que a maioria da liderança corporativa possuía na iniciativa, pois acreditavam que o foco da empresa devia se manter na operação das 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 equipe. Assim, ainda que a Blockbuster Online tenha copiado o site da Netflix, a nova empresa teria dificuldades, assim como qualquer entrante, 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, começam a crescer 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 plataformizados, fez com que o foco da Netflix passasse 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 possuía significativas dívidas com a Viacon, oriundas do *spin-off* da empresa de aluguel de filmes (KEATING, 2012).

FIGURA 12 – VALOR DE MERCADO: BLOCKBUSTER E NETFLIX



Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em dados da Bloomberg.

Dessa forma, a liderança da Netflix reconhecia que a base de assinantes seria a maior dentre todas as barreiras de entrada neste mercado. A nova entrante deveria gastar muito dos seus recursos financeiros até montar uma operação que cobrisse os seus custos fixos – um dispêndio representado por um valor entre US\$ 350 milhões e US\$ 500 milhões. Este fato 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 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. Dessa forma, em 2005, pela primeira vez na história, a Netflix ultrapassaria a Blockbuster em valor de mercado, como mostra a Figura 12.

3.3.3. 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. Frente a esse cenário, os estúdios de Hollywood começavam a se movimentar, aceitando que o

formato de consumo de entretenimento estava mudando e nada poderia ser feito para impedir isso. Nesse sentido, defenderam a opção pelo modelo de *vídeo-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 alguns problemas significativos no VOD, como a baixa qualidade no 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 tinha condições de dominar esse mercado, mas era necessário aumentar sua base de assinantes. Dessa forma, não aceitaram qualquer tentativa de oferecer esse serviço através de um aparelho externo, como caixas de transmissão. Na verdade, dando mais um exemplo de busca ativa, a Netflix mirava o exemplo 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 uma nova iniciativa para tentar dominar o mercado. O lançamento do *Total Access*, uma proposta de assinatura que integrava lojas físicas e o serviço on-line, realmente tinha o potencial para ameaçar a posição da Netflix. De fato, o novo pacote da Blockbuster 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 do 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 necessárias para se manter competitiva e relevante no mercado. Por volta de 2007, após longo desentendimento com o Conselho de Administração da Blockbuster, John Antioco, o CEO da empresa, deixou seu posto, 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 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 da Blockbuster promoveria o fim do *Total Access* e a total reversão da estratégia, com foco nas lojas físicas em detrimento do segmento on-line. Essa movimentação concede à Netflix o espaço que ela necessitava para voltar a crescer, ampliando novamente sua base de assinantes e colocando-a em melhor posição para negociar, dado que a empresa já começava a planejar o lançamento do seu serviço de *streaming* (KEATING, 2012). Aqui, a Netflix exemplificaria novamente as atividades de busca e captura, de modo que se mostrava atenta às inovações do mercado e pronta para adaptar o seu modelo de negócios às novas demandas dos consumidores. Logo, o caminho parecia livre para que a Netflix atingisse o domínio do 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 de 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, bem como parcerias com outras empresas. De início, a Netflix se associou à LG para adicionar a sua plataforma aos aparelhos da empresa. Depois, desenvolveu o seu próprio aparelho de transmissão através da Roku, uma *start-up* incubada pela Netflix. O sucesso nessas parcerias chamaria a atenção de empresas maiores, como a Microsoft e outras produtoras, o que possibilitaria o uso da plataforma da Netflix em novas fontes de tecnologia. Esse mesmo ciclo virtuoso foi observado em relação às parcerias de conteúdo, como a Disney, que abriria portas para negociações com outros estúdios, melhorando cada vez mais 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 empresa foi capaz de entender e capturar os desejos dos consumidores, que ansiavam assistir a programação disponível quando, como e onde quisessem. Tendo como base este posicionamento, a Netflix encerrava o ano de 2008 atingindo a marca de 10 milhões de assinantes nos Estados Unidos.

3.3.4. Autorrenovação: A Grande Aposta

Um dos efeitos da crise financeira de 2008 foi a piora no resultado das bilheterias daquele ano. A *Variety* já havia reportado que a receita oriunda das mídias digitais havia superado as receitas das bilheterias 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*, usando-o 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 os 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 (2020) 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)⁴⁴. 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, a entrada de novos provedores de serviço e o conseqüente aumento da concorrência no mercado de *streaming*, o mesmo acordo chegaria a US\$ 100 milhões no último ano em que a série esteve disponível na plataforma (LEE, 2018).

Essa mudança no comportamento dos estúdios se deu pelo amplo crescimento que a empresa alcançou no período, 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, engavetados há alguns anos. 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”⁴⁵, fez com que a empresa gerenciasse mal a saída da operação dos DVDs. 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 no desenvolvimento

⁴⁴ Neste ponto, Wolk (2015) destaca o sucesso da Netflix na estratégia de aquisição de temporadas passadas ou de séries antigas completas para encorpar o seu catálogo. No caso de séries que ainda estavam em exibição, novos espectadores poderiam ser atraídos para o serviço da Netflix na tentativa de alcançar a exibição na TV. Porém, mais importante, o sucesso desse modelo ajudaria a normalizar o *binge watching*, um elemento que seria vital para o modelo de negócios da empresa.

⁴⁵ Teece (2017) usa este termo para se referir a um elemento existente dentro da abordagem de capacidades dinâmicas, que diz respeito à habilidade de uma empresa estabelecida de expandir-se para outras áreas de atuação sem que isso diminua suas vantagens existentes e fontes de receita no setor em que opera.

da operação de *streaming*, que viria a se tornar 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 havia ficado claro que a Netflix deixava de ser uma empresa focada no consumidor, como havia sido até então, para se tornar uma empresa onde o produto é o centro das atenções.

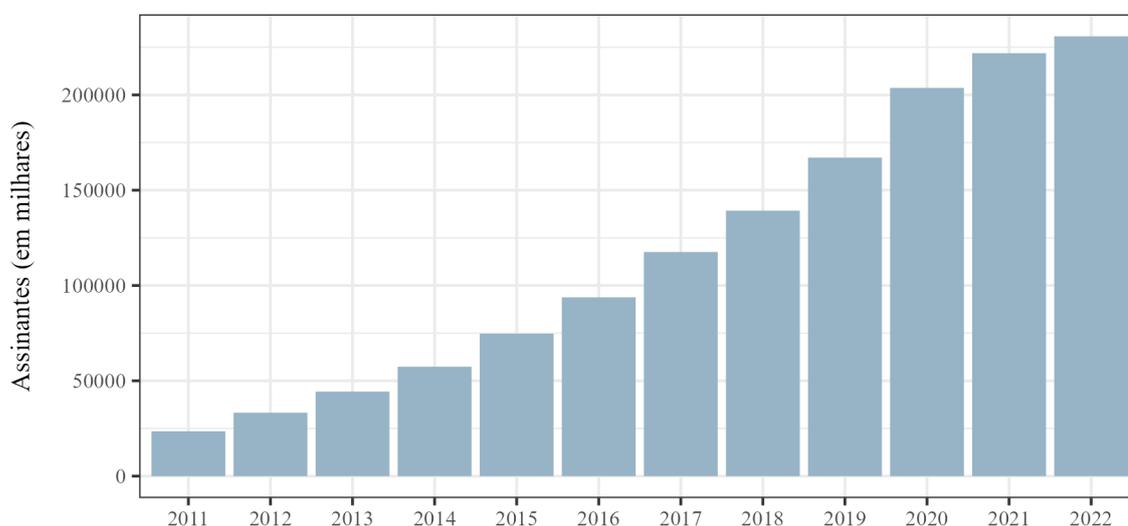
O foco da empresa era o *streaming* e a expansão no catálogo de programas disponíveis passou a ser o objetivo fundamental. Esse movimento seria guiado pelos resultados das análises realizadas pelo algoritmo, usadas para tomar decisões como o gênero ou o tipo de programa que deveria ser adicionado, ou 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, de modo que, na abordagem de Teece (2014), poderia ser classificado como uma capacitação dinâmica.

Keating (2012) pontua que a busca da Netflix por essa expansão no 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 que dominavam esse mercado. Esse processo de migração de 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 os usuários consumam conteúdo quando, onde e como quiserem.

Ainda na lógica de autorrenovação, a Netflix promoveria uma nova mudança em seu modelo de negócios. Tendo atingido 20 milhões de assinantes ao fim de 2010 – ainda operando somente nos Estados Unidos -, como mostrado na Figura 13, a Netflix 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 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*. Um exemplo disso é a parceria entre a Netflix e o Marvel Studios, propriedade da Disney, uma das primeiras parcerias da empresa de *streaming* no fornecimento de conteúdo. Em 2013, a Netflix anunciou a produção de algumas séries baseadas em propriedades intelectuais da Marvel Comics, em parceria com o Marvel Studios, como ‘*Demolidor*’ e ‘*Jessica Jones*’. Porém, dado o crescimento e desenvolvimento do mercado de *streaming*, a Disney optaria por lançar a sua própria plataforma, o Disney+, de modo que as séries em parceria com a Netflix seriam canceladas e posteriormente adicionadas ao catálogo da nova plataforma (PARKER, 2022). Desse modo, a Disney deixaria de atuar como complementar nesse ecossistema para operar como líder de sua própria plataforma.

FIGURA 13 – BASE MUNDIAL DE ASSINANTES DA NETFLIX AO LONGO DO TEMPO



Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em dados disponibilizadas pela Netflix.

Dessa forma, a Netflix reativou seu braço de produção própria, fechado em 2009 por, supostamente, distrair a empresa do 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). Em 2011, a empresa tinha se aventurado na tentativa de produção de conteúdo original com ‘*Lillyhammer*’, tentando replicar o sucesso de ‘*The Sopranos*’. No entanto, seria necessário um projeto de maior magnitude para criar um diferencial significativo para a empresa. Assim, em 2013, a Netflix investiu US\$ 100

milhões no licenciamento exclusivo de *'House Of Cards'*, uma série classificada como "Original Netflix"⁴⁶, mas ainda produzida por um estúdio externo, assim como *'Orange Is The New Black'* (HASTINGS; MEYER, 2020).

Smith e Telang (2016) fornecem uma visão sobre os bastidores das negociações para licenciamento de *'House Of Cards'* e o papel da análise de dados para o sucesso da série. Segundo os autores, a ideia original dos criadores da série era negociar os direitos de transmissão com a HBO e se aproximaram da Netflix com a ideia de vender os direitos de *streaming* assim que a produção encerrasse sua exibição na televisão. Contudo, não houve uma resposta positiva das redes de televisão para financiamento de um episódio piloto, pois vigorava o entendimento de que dramas políticos não vendiam bem. Porém, a recepção na reunião com a Netflix foi bem diferente. Ted Sarandos, *Chief Content Officer (COO)* da Netflix, adentrou a reunião sem intenção de criticar o arco narrativo da série ou levantando alguma convenção da indústria acerca do gênero. Segundo os autores, o executivo estava mais interessado nos dados coletados sobre os assinantes da Netflix. No caso, esses dados mostravam que uma grande maioria dos assinantes se interessava por filmes dirigidos por David Fincher e estrelados por Kevin Spacey, dois dos nomes atrelados ao projeto apresentado na reunião. Além disso, os dados também revelaram que uma grande quantidade de consumidores alugou cópias da série britânica da BBC que deu origem à ideia de *'House Of Cards'*. Logo, os dados coletados dentro da própria plataforma da Netflix acerca de seus assinantes já indicavam que a série teria sucesso e fizeram com que Sarandos propusesse o licenciamento da série diretamente para a Netflix, ignorando a janela de transmissão na TV.

Ainda assim, a proposta feita não era apenas de cerca de US\$ 5 milhões pela produção de um episódio piloto, como seria o hábito na indústria, mas de US\$ 100 milhões por duas temporadas com 26 episódios. Smith e Telang (2016) contam que a liderança entendia que não era necessário passar pelo processo convencional da TV de produção de um episódio piloto para subsequente aprovação ou rejeição quando os dados obtidos já mostravam que a produção teria sucesso. Adicionalmente, as análises fornecidas pelo algoritmo fizeram com que a Netflix

⁴⁶ Vale destacar que a classificação de conteúdo original da Netflix pode ser dividida em até quatro categorias: (i) conteúdo encomendado e produzido pela Netflix; (ii) conteúdo o qual a Netflix possui direito exclusivo para *streaming* internacional; (iii) conteúdo foi co-produzido pela Netflix em parceria com outra emissora; (iv) é uma continuação de um conteúdo previamente cancelado por outra emissora. Na maioria dos casos, uma produção é definida como *Original Netflix* se só pode ser assistida na plataforma da Netflix em seu país de origem. Dessa forma, são relativamente poucas as produções que se encaixam nas quatro categorias, verdadeiros *Originais Netflix*, que foram encomendadas, produzidas e distribuídas pela Netflix. Alguns exemplos são: *'House Of Cards'*, *'The Fundamentals of Caring'*, *'Stranger Things'*, *'The Crown'*, *'Ozark'*, *'Jogo Perigoso'*, *'A Babá'* e *'Apóstolo'* (ROBINSON, 2018).

adotasse o *binge watching*, apostando que seus assinantes prefeririam assistir todos os episódios de uma só vez, algo que ia contra tudo aquilo que já havia sido estabelecido na indústria do entretenimento televisivo (KEATING, 2012). Por sinal, essa decisão também abriu espaço para mudanças no processo criativo e de desenvolvimento da produção e o lançamento simultâneo para diversos países mitigou os efeitos negativos da pirataria sobre o produto. Dessa forma, a questão era que, diferente das redes de televisão que se baseiam em estimativas de audiência e outras pesquisas, a Netflix tinha acesso aos dados de seus assinantes, podendo analisá-los enquanto indivíduos. Isso permitiu que a série fosse promovida de forma diferente para cada assinante, de acordo com as características identificadas em cada um deles, com múltiplos trailers, por exemplo (SMITH; TELANG, 2016).

O sucesso da iniciativa de licenciamento exclusivo levaria à produção de filmes e séries próprias, atraindo cada vez mais nomes de sucesso de Hollywood. O primeiro projeto desenvolvido e produzido pela própria Netflix seria ‘*Stranger Things*’, em 2015 (HASTINGS; MEYER, 2020). A série iria ao ar um ano depois, com uma performance espetacular nas indicações do 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. O terceiro, por sinal, foi indicado ao Oscar na categoria de melhor filme em 2019, dando início a discussões sobre mudanças estruturais na indústria cinematográfica com a entrada das plataformas de *streaming* competindo com produções lançadas exclusivamente em salas de cinema. 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 autorrenovação 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 em aluguel de DVDs online e entrega através do correio para o *streaming* de filmes e séries já lançados. Depois, a empresa substituiu 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.

Contudo, as mudanças não pararam por aí. Assim como a Blockbuster se aproximou da indústria de videogame, disponibilizando o aluguel de jogos em suas lojas na década de 1990, percebendo que havia como capturar valor nessa iniciativa, a Netflix também promoveria um movimento similar. No entanto, essa decisão vai além da simples produção de conteúdo, dado que a empresa o lançamento de adaptações de jogos aclamados pelo público, como *'Resident Evil'*, e o desenvolvimento de produções futuras, como *'Assassin's Creed'*. Em 2021, a Netflix anunciou que passaria a desenvolver seus próprios jogos, que seriam disponibilizados na plataforma de *streaming* como um tipo de programação. A ideia é usar esses jogos como ferramentas de promoção para conteúdo já existente na plataforma, criando um diferencial em relação aos seus competidores, que possuem transmissão ao vivo de eventos esportivos no seu catálogo, e para justificar possíveis aumentos no preço das assinaturas no futuro (SHAW; GURMAN, 2021). Ainda assim, é cedo para mensurar os resultados dessas iniciativas.

Por fim, em movimentações mais recentes, o acirramento da competição no mercado de *streaming* audiovisual fez com que a Netflix promovesse uma nova mudança em seu modelo de negócios. Na tentativa de ampliar a base de assinantes e manter a retenção de seus consumidores, a empresa anunciou o lançamento de um plano de assinatura mais barato em 12 países, incluindo o Brasil. Tal plano foi batizado de *'Básico com anúncios'* e possibilita que os assinantes assistam o conteúdo disponibilizado, mas com propagandas. Além disso, há um diferencial na qualidade do vídeo, o catálogo será reduzido e não será fornecida a opção de fazer download dos títulos (BREVE, 2022). Porém, no mesmo sentido da investida no mundo dos videogames, quaisquer resultados provenientes dessa iniciativa fogem ao escopo desta pesquisa.

3.3.5. Cultura Corporativa

Ao longo dos anos de disputa com a Blockbuster, Reed Hastings, CEO da Netflix, pontuou em diversas reuniões com acionistas e investidores que a empresa rival não possuía as características que fariam dela uma competidora. Em 2004, uma dessas reuniões, Hastings disse acreditar que, em termos de competição em ambiente digital, a Blockbuster seria tão bem-sucedida contra a Netflix como as livrarias foram contra a entrada da Amazon (KEATING, 2012). Boa parte desse posicionamento se devia à certeza de Hastings de que a sua principal competidora não possuía uma cultura corporativa pronta para dominar um mercado prestes a passar por grandes transformações.

Hastings e Meyer (2020) discutem o desenvolvimento da cultura corporativa da Netflix e como as características construídas se mostraram fundamentais para reconhecer e capturar oportunidades de geração de valor nesse mercado. Em geral, a cultura da Netflix é baseada na liberdade e transparência, de modo a permitir que a tomada de decisão seja rápida e guiada por aquele funcionário com maior envolvimento no projeto. De imediato, podemos reconhecer que há uma preocupação com a velocidade dos processos de tomada de decisão, de modo que a empresa possa se adaptar da forma mais rápida possível a um mercado em constante mudança. Nas palavras de Reed Hastings, a estrela-guia da Netflix é “*construir uma empresa capaz de se adaptar depressa à medida que surgem oportunidades imprevistas e as condições dos negócios mudam*” (HASTINGS; MEYER, 2020). O argumento da liderança da Netflix para adoção dessa política com menos controles, batizada de ‘*Liberdade com Responsabilidade*’, é que regras e processos existem em indústrias tradicionais de modo a evitar desastres operacionais e pessoais, como assédios, por exemplo. Por outro lado, em uma economia criativa, onde inovação, flexibilidade e velocidade são elementos essenciais para uma trajetória de sucesso, a ideia de Liberdade com Responsabilidade seria mais eficaz. Diferente da mentalidade desenvolvida pela Revolução Industrial, onde o foco da cultura corporativa estava centrado na prevenção de erros e manutenção de comportamentos consistentes, aqui entende-se que a empresa está em risco se for incapaz de atrair uma mão de obra diferenciada, gerar inovações e ser capaz de mudar de direção rapidamente (HASTINGS; MEYER, 2020).

Nota-se que esse discurso sobre a cultura corporativa da Netflix se mostra bastante alinhado aos princípios que a abordagem de capacitações dinâmicas apresenta, onde a inovação como forma de diferenciação e a flexibilidade para modificar e adaptar o modelo de negócios ganham papel de destaque. Dessa forma, para o desenvolvimento de uma cultura de Liberdade com Responsabilidade, a Netflix foca em alguns pilares, explicados por Hastings e Meyer (2020). Em primeiro lugar, a empresa foca na atração e retenção de talentos, ou seja, mão de obra diferenciada, representada por pessoas interessadas e capazes de desenvolver um trabalho criativo, mantendo um desempenho acima da média. Em contrapartida, oferece uma remuneração acima do que o mercado pode pagar. Depois, fortalecer o costume de feedbacks sinceros, de modo a fomentar a velocidade e a eficiência da força de trabalho, como em um processo de aprendizado ou aperfeiçoamento interno. Em terceiro lugar, vem o descarte de processos administrativos, como pedidos de compra e processos de aquisição, que desperdiçam recursos. A responsabilidade nesses casos é passada para o indivíduo, mas ainda monitorada sazonalmente por um departamento responsável.

Os passos subsequentes envolvem compartilhar informações organizacionais, de modo que todos os envolvidos em determinado tema estejam a par dos detalhes que precisam saber, inculcando nos funcionários o sentimento de pertencimento e responsabilidade. Passada a transparência organizacional e todos os elementos anteriormente citados, é possível implementar um sistema de tomada de decisão mais rápido e inovador. Nesse sentido, a responsabilidade pela tomada de decisão é distribuída pela força de trabalho como um todo, em todos os níveis, e não em um processo hierárquico. Isso evita perda de tempo com reuniões de alinhamento e explicações para diferentes níveis de gerenciamento sobre o mesmo processo. Em paralelo, é preciso desenvolver uma cultura de reconhecimento de erros e acertos, de modo a aprender com os fracassos. Ou seja, é um processo de aprendizado contínuo, compartilhado com pares. Esse mesmo comportamento sincero também é válido para gerentes em relação aos seus subordinados, fortalecendo a confiança da equipe (HASTINGS; MEYER, 2020).

Dessa forma, há um empoderamento da participação do funcionário na tomada de decisão e nos demais processos da empresa. A liberdade para opinar, sem restringir a criatividade, estimula o debate, de modo que os processos de tomada de decisão, por mais individual que seja, possa ser construído com a colaboração de diferentes pontos de vista, de modo a gerar o melhor resultado possível para o negócio – além do mais rápido. O compartilhamento de informações ajuda o indivíduo responsável a tomar decisões com base em todas as informações importantes disponíveis, destacando a importância de contextualizar.

Segundo Hastings e Meyer (2020), o maior grau de liberdade dado aos funcionários aumenta a flexibilidade e a criatividade, qualidades fundamentais para uma empresa operando em uma economia criativa. Em suma, dada essa exposição, podemos considerar que o desenvolvimento de uma cultura corporativa da Netflix, focada em retenção e maximização da densidade de talentos, bem como na tomada de decisão bem embasada e rápida, também serve como ferramenta de diferenciação e geradora de vantagens competitivas para a empresa.

3.4. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Este capítulo procurou retratar como os conceitos apresentados no referencial teórico construído nos dois primeiros capítulos se fazem presentes no mercado de *streaming* audiovisual, seja pelas características individuais da firma ou pela sua inserção em um movimento mais amplo e global de plataformização. Por meio do estudo de caso da Netflix, tomando como base a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas

digitais, foi possível compreender como certas empresas criam diferenciais competitivos no mercado de *streaming* audiovisual. Usando o caso da Netflix como exemplo, nota-se como o desenvolvimento de capacitações internas e reestruturações organizacionais, bem como o uso dos efeitos de rede em favor da estratégia da empresa, tornaram-se elementos centrais para a trajetória de liderança neste mercado. Contudo, indo além, é possível notar como a constante coleta, processamento e análise de dados dos usuários, coloca os ativos intangíveis no centro da trajetória destas empresas, conectando-as ao ambiente de plataformização mais geral, onde estas empresas passam a ser vistas como plataformas setoriais, no fim da árvore de plataformização (VAN DIJCK, 2021). Dessa forma, nota-se como o fenômeno da plataformização também alcança o mercado audiovisual, por meio da integração de serviços, dependência das chamadas superplataformas, gerando maior concentração de poder de mercado em torno desses monopólios intelectuais.

Para além de discutir as causas e consequências do processo de plataformização no mercado de *streaming* audiovisual, este capítulo apresentou algumas características econômicas centrais dos chamados bens de entretenimento, sobretudo no mercado audiovisual. Da mesma forma, compreender a dinâmica de oferta e demanda, assim como a cadeia produtiva do mercado audiovisual, permitiram o entendimento de como mudanças no produto e na organização das empresas gerariam consequências positivas para estas, frente ao processo de plataformização. Tais conceitos foram apresentados e discutidos na primeira seção deste capítulo, fornecendo uma introdução ao setor audiovisual que serviria como sustentação para compreensão da atuação das plataformas de *streaming*.

Na segunda seção foi discutido o caso específico da Netflix. Por ser uma empresa somente focada no *streaming* audiovisual – ou seja, não é parte de uma plataforma maior, como no caso da Amazon Prime Video e da Apple TV+, ou não é um serviço gerido por um grande estúdio de Hollywood, como nos casos do Disney+, Hulu e HBO Max – a Netflix surge como um ótimo exemplo para compreender a onda de plataformização no mercado audiovisual. Seguindo os relatos narrados por Keating (2012) e Hastings e Meyer (2020), foi possível identificar diversos pontos na trajetória da empresa que estavam diretamente associados à abordagem de capacitações dinâmicas e à literatura de plataformas digitais. Além disso, a trajetória da Netflix, fundada como um serviço de entrega de DVDs por correio e posteriormente transformada em um serviço de *streaming* de vídeo, serve como exemplo claro do processo de plataformização e como este promove profundas transformações organizacionais e econômicas ao longo de

diversas indústrias. No caso do *streaming*, tais transformações podem ser observadas desde a produção de conteúdo até o consumo, passando pela distribuição.

Portanto, em linha com o que foi discutido no segundo capítulo desta dissertação, é possível afirmar que o fenômeno de plataformização também se fez presente no mercado audiovisual, viabilizando mudanças nas formas de produzir, distribuir e consumir conteúdo. A análise da trajetória da Netflix, onde a captura e transformação de dados em ativos intangíveis e constante análise destes para visando guiar a tomada de decisão estratégica são características centrais, se mostra em linha com essa observação. Dessa forma, o estudo de caso da Netflix permite compreender como os conceitos teóricos estabelecidos nos dois primeiros capítulos desta dissertação se fazem presentes na trajetória de desenvolvimento de plataformas digitais no mercado audiovisual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou explorar a ascensão das plataformas digitais no contexto do mercado de *streaming* audiovisual e a integração deste fenômeno com o movimento mais amplo de plataformação identificado na economia mundial. Dessa forma, procurou-se analisar este movimento de emergência e dominação das plataformas digitais não apenas pelo olhar setorial, mas também como um fenômeno associado a fatores internos às empresas que controlam estas plataformas.

Neste sentido, esta pesquisa estabeleceu um referencial teórico a partir do diálogo entre a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais e ecossistemas de negócios. A integração destas duas literaturas se deu por meio do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas, fornecendo uma visão única sobre a criação e sustentação de vantagens competitivas em ambientes, levando em consideração a existência dos ecossistemas de plataformas digitais. Tal diálogo fornece uma base teórica adequada para a compreensão das dinâmicas internas e externas à firma frente ao avanço da plataformação. Em outras palavras, a partir desta análise foi possível compreender que firmas que baseiam seus negócios em torno de plataformas digitais não se tornam lucrativas somente pelo uso da tecnologia ou pela forma de organização modular. Além dos aspectos econômicos das plataformas em geral, como a existência dos efeitos de rede, existem outros aspectos internos à firma que também possuem sua devida importância no processo competitivo. Aqui, destacam-se os ativos intangíveis das firmas e o seu capital intelectual.

Por meio deste último ponto, nota-se então a relevância da abordagem de capacitações dinâmicas para a discussão da trajetória das firmas que controlam plataformas digitais. Dessa forma, foi preciso delimitar e identificar os principais marcos teóricos dentro desta abordagem, o que foi feito a partir de um exercício bibliométrico. Como resultado, foram identificadas as contribuições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) como centrais para a abordagem de capacitações dinâmicas. A apresentação dos conceitos e conclusões de cada uma dessas contribuições, bem como das contribuições posteriores que as complementam, permitiu a identificação de suas divergências teóricas. Com base nisso, e a partir das contribuições de Peteraf *et al.* (2013), Di Stefano *et al.* (2014) e Teece (2014) como ponto de partida, foram propostas formas de contornar as diferenças identificadas entre as duas visões fundamentais da abordagem de capacitações dinâmicas. Neste ponto, é preciso chamar a

atenção para a distinção entre capacitações dinâmicas e capacitações ordinárias, sendo as primeiras capazes de gerar e sustentar vantagens competitivas em ambientes complexos e com elevado grau de dinamismo.

A partir dos conceitos dessa abordagem, foi possível compreender a importância das capacitações dinâmicas e como estas, em conjunto com os recursos VRIN, destacando os ativos intangíveis (BARNEY, 1999; TEECE, 2015), e com uma estratégia de orquestração destes, permitem entender como as firmas criam e sustentam vantagens competitivas no longo prazo. Teece (2021) explica que a noção de estratégia se mantém separada do conceito de capacitações dinâmicas, mas isso não quer dizer que estas não devam ser integradas. Segundo o autor, a geração de vantagens competitivas requer boa estratégia, decisões ousadas e inteligentes, além de habilidades de liderança. É aqui que reside a principal diferença entre capacitações dinâmicas e capacitações ordinárias, elemento central para distinção entre as abordagens de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). A questão central é que as capacitações ordinárias representam um conjunto de melhores práticas gerenciais, conhecimento simples e codificado, de fácil imitação ou aquisição, de modo que não podem ser responsabilizadas pela criação de diferenciais competitivos. Assim, a explicação em torno de um conjunto de rotinas ou melhores práticas da indústria excluiria grandes fontes de heterogeneidade dentro da firma (TEECE, 2021), não sendo capaz de explicar como estas geram diferenciais competitivos.

Em sequência, a determinação do referencial teórico para discussão do processo de plataformação no mercado de *streaming* audiovisual também demandava a apresentação do conceito de plataformas digitais, bem como de suas características econômicas e organizacionais. Com base em um conjunto de contribuições que reconhecem o caráter multidisciplinar deste objeto de estudo (GAWER, 2014; TIWANA *et al.*, 2010; BALDWIN; WOODARD, 2009), foi possível identificar uma conceitualização de plataforma digital que integrasse as correntes econômica, baseada na ideia de mercados de dois lados, e organizacional, esta que enxerga o modelo de plataformas enquanto facilitador do processo de inovação. A partir do reconhecimento de que estas plataformas são organizadas com base em um núcleo estático e uma periferia em constante evolução e integração com este núcleo, apresentou-se então a noção de ecossistemas de negócios. Este conceito, por meio da noção de modularidade, estabelece a relação entre líderes de plataformas e agentes complementares, fundamental para compreensão dos processos competitivos nesta literatura.

A integração entre a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais se deu por meio do conceito do ciclo de vida dos ecossistemas de negócios (MOORE, 1993; TEECE, 2017). Este explica como ecossistemas passam por processos evolutivos e de mudança, evidenciando a importância da abordagem de capacitações dinâmicas na análise da trajetória da firma, dividida em quatro etapas: nascimento, expansão, crescimento e autorrenovação. Assim, estabeleceu-se um entendimento sobre como estas plataformas se valem de recursos raros, de difícil imitação, para manter suas posições de liderança em seus respectivos mercados, sustentando vantagens competitivas e, em alguns casos, dando origem a posições monopolistas.

É com base no referencial teórico estabelecido no primeiro capítulo e na primeira parte do segundo capítulo que esta dissertação prossegue para discussão do fenômeno de plataformização, tanto no mercado audiovisual como em um âmbito mais generalizado e global. Para tanto, realiza-se um exercício de mapeamento do mercado de *streaming* audiovisual com base no exercício realizado por Silva, Chiarini e Ribeiro (2022). Aqui, é importante ressaltar que tal contribuição se limita a análise das plataformas digitais brasileiras, sem distinção setorial. Partindo dos dados coletados da Crunchbase, tal exercício faz com que seja possível a compreensão do fenômeno de plataformização de forma mais ampla, não somente para uma única ou um pequeno grupo de empresas. Por meio destes resultados nota-se que o mercado de *streaming* audiovisual não se manteve alheio ao fenômeno da plataformização, cujo início se dá por volta de 2010, conforme descrito por Cusumano *et al.* (2019). Além disso, destaca-se uma forte concentração de empresas controladoras de plataformas digitais no norte global, principalmente nos Estados Unidos, e uma concentração de renda em torno de um pequeno grupo de empresas, em sua esmagadora maioria localizadas no norte global.

Dessa forma, os resultados obtidos pelo exercício de mapeamento das plataformas digitais no mercado de *streaming* audiovisual chamam a atenção para a concentração geográfica e do poder econômico. Sobre este primeiro ponto, buscou-se nas contribuições de Lazonick (2003, 2005, 2010) e Berger (2013) explicações para adicionar uma esfera social ao referencial teórico já exposto anteriormente. Por meio destas, foi possível explicar como existem elementos externos às firmas também responsáveis pela criação de vantagens competitivas. Assim, entende-se que existem certos aspectos regionais que permitem que empresas ou grupos de empresas encontrem sucesso no processo de inovação, enquanto outras, localizadas em diferentes regiões não encontram o mesmo êxito, apesar de possuírem o mesmo modelo de negócios e estrutura organizacional. O ponto é que estas contribuições adicionam, conforme

estabelecido por Lazonick (2005, 2010) uma esfera social à abordagem de capacitações dinâmicas, auxiliando na explicação do sucesso de determinadas empresas frente a outras.

Por fim, para explorar a questão da concentração de poder econômico, esta dissertação buscou respostas na literatura de monopólios intelectuais (PAGANO, 2014; RIKAP, 2021) e de plataformização (VAN DIJCK *et al.*, 2018; PLANTIN *et al.*, 2018; VAN DIJCK, 2021). Por meio dessas contribuições, promove-se uma integração da visão de plataformas digitais, sobretudo na visão proposta por Gawer (2014), com a ótica das infraestruturas (HELMOND, 2015). Nota-se assim que o mercado audiovisual é uma pequena parte de um processo global e mais amplo de plataformização, abrangendo diversos setores e indústrias. A questão aqui envolve a noção de plataformização das infraestruturas e infraestruturalização das plataformas, conforme definido por Plantin *et al.* (2018) e Van Dijck *et al.* (2018). Este processo evidencia como a expansão de um pequeno grupo de empresas de tecnologia – o GAFAM, composto por Google (Alphabet), Apple, Facebook (Meta), Amazon e Microsoft – domina a posse e controla o acesso ao uso de infraestruturas tecnológicas responsáveis por viabilizar a operação de plataformas digitais no geral. Assim, nota-se como o processo de centralização de poder dentro dos ecossistemas de plataformas não é somente uma questão financeira de acumulação de lucros, mas de domínio das estruturas de serviço que viabilizam a operação de todo o ecossistema (PLANTIN *et al.*, 2018). Em paralelo, a expansão destas empresas para outros setores tende a aumentar a concentração de poder, como é o caso do mercado de *streaming* audiovisual. Toma-se como exemplo deste processo o interesse recém-noticiado da Microsoft em adquirir a Netflix para integrar o serviço de *streaming* audiovisual à sua plataforma de jogos, agregando valor ao produto⁴⁷.

Gawer (2022) explica que este processo de expansão do poder das *Big Techs* está baseado na construção de ecossistemas inteiros em torno de suas operações. Pelo controle das infraestruturas, tais empresas controlam os fluxos de dados, fonte de geração de valor para plataformas digitais em geral. Nesse sentido, ganha ainda mais importância a ideia de que as firmas líderes atuam como reguladoras de seus próprios ecossistemas, ditando as regras do jogo (GAWER, 2022), bem como a noção de árvore de plataformização, proposta por Van Dijck (2021), que identifica onde reside o controle nesta arquitetura de plataformas. Além disso, esta lógica conecta-se com a ideia proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), apresentada no primeiro capítulo desta dissertação, de que muitas firmas no mercado baseiam suas estratégias

⁴⁷ Saba (2022).

no acúmulo de ativos tecnológicos valiosos, alguns destes guardados por agressiva postura de defesa de propriedade intelectual, reforçando a importância dos ativos intangíveis como fontes de vantagens competitivas. Assim, há uma conexão também com De Reuver *et al.* (2018) segundo os quais a dominação de infraestruturas nada mais é que uma forma de sobrevivência de longo prazo no ambiente de plataformas.

Por fim, o terceiro capítulo direciona a discussão de plataformização para o mercado de *streaming* audiovisual. Neste capítulo são apresentados conceitos econômicos importantes para compreensão da dinâmica do mercado audiovisual, nas esferas de produto, oferta e demanda, bem como a cadeia de valor do audiovisual. Dessa forma, apresenta-se um contexto para compreender como os serviços de *streaming* audiovisual se encaixam neste mercado.

O referencial teórico estabelecido nos dois primeiros capítulos é aplicado pelo uso do conceito de ciclo de vida dos ecossistemas como ferramenta de análise para o estudo da trajetória das firmas. No caso, a escolha da Netflix como objeto de análise do estudo de caso se dá pelo fato de seu modelo de negócios estar baseado somente na operação de *streaming* audiovisual – pelo menos até o momento –, de que ela não faz parte de uma plataforma maior e também de que não está associada aos grandes estúdios de Hollywood, o que poderia lhe conferir vantagens herdadas para operação neste segmento.

Os episódios narrados por um conjunto de autores (KEATING, 2012; HASTINGS; MEYER, 2020; SMITH; TELANG, 2016) evidenciam diversos pontos na trajetória da Netflix que dialogam diretamente com a abordagem de capacitações dinâmicas e a literatura de plataformas digitais. O desenvolvimento de conhecimento específico para operação com base em coleta, processamento e análise de dados mostra-se um diferencial na trajetória da empresa em direção à liderança no mercado de *streaming* audiovisual. Além disso, nota-se que a trajetória da Netflix, inicialmente criada como um serviço de aluguel de DVDs pelo correio e posteriormente transformada em um serviço de *streaming* de vídeo, seguindo o modelo de plataformas digitais, serve como exemplo do processo de plataformização e como este alcança o mercado audiovisual, promovendo profundas transformações organizacionais e econômicas. Nesse caso, nota-se como este fenômeno altera diversas etapas da cadeia produtiva, desde a produção até o consumo de conteúdo, estabelecendo também novos padrões comportamentais para consumidores mundo afora.

No fim, nota-se que modelos de organização plataformizados se valem da apropriação de dados de usuários, insumos gerados socialmente, para transformação em produtos digitais em constante evolução, criando valor privado e dificultando a distinção entre as esferas pública e privada (RIKAP, 2021). Neste sentido, o processo de inovação contínuo, característica importante para criação de vantagens competitivas, segundo a abordagem de capacitações dinâmicas, se mostra fortemente ancorado neste acesso quase exclusivo que estas grandes empresas possuem às fontes de dados. Logo, o fenômeno de plataformização e suas consequências também ganham contornos econômicos e sociais preocupantes. Por um lado, o fenômeno da plataformização permitiu mudanças no mercado audiovisual ao viabilizar novas formas de produção, distribuição e consumo de conteúdo, também democratizando formas de acesso. Por outro, este é somente parte de um processo de concentração mais amplo, organizado e dirigido por um pequeno grupo de empresas de tecnologia localizadas na costa oeste dos Estados Unidos, viabilizado por seu domínio sobre infraestruturas tecnológicas. Tal conclusão se mostra em linha com o paradoxo das plataformas, conforme identificado por Pagano (2014).

A concentração de poder em torno desse pequeno grupo de empresas, em conjunto com o avanço de outras tecnologias, como robotização e inteligência artificial, por exemplo, levanta diversas preocupações sobre as consequências decorrentes do processo de plataformização. Questões associadas à cultura, acesso à informação, lisura do processo eleitoral e precarização do mercado de trabalho estão no cerne de algumas destas preocupações. Exemplos mais específicos do mercado audiovisual estão relacionados à concentração de participação de mercado nas mãos de um pequeno grupo de empresas. Tal concentração está associada a questões fora da esfera econômica, gerando preocupações culturais. Lobato (2019) ressalta que, por mais que a Netflix se posicione como uma empresa global e multicultural, mais da metade do seu catálogo é baseado em conteúdo anglófono. Em comparação, segundo dados divulgados pela ANCINE (Agência Nacional do Cinema), produções brasileiras representam cerca de 10% do catálogo dos principais serviços de *streaming* estrangeiros disponíveis no país (CODOGNO, 2023). Tais disparidades ressaltam a importância de questões como desenvolvimento de indústrias audiovisuais locais. Em diversos países, como no caso da Austrália (LOWREY, 2023) e no Brasil (MATTOS, 2023), já se discute a criação de aparatos regulatórios para que parte da receita obtida com a operação destas plataformas no país retorne para fomento da indústria local. Em conjunto, tais plataformas estariam sujeitas a cumprimento de cotas de conteúdo produzido localmente em seu catálogo.

No campo da política, é possível citar o caso da eleição dos Estados Unidos em 2018. Em dito ano, uma empresa de consultoria política britânica, a Cambridge Analytica, teve acesso a informações de cerca de 87 milhões de usuários do Facebook, fornecidos sem consentimento. Segundo um ex-funcionário da empresa de consultoria, os dados foram usados para catalogar e construir perfis das pessoas e então direcionar, de forma personalizada e otimizada, mensagens e conteúdo em prol do então candidato à presidência dos Estados Unidos, Donald Trump⁴⁸.

Porém, estes não são os únicos exemplos em que a esfera pública e privada se misturam quando se trata de plataformas digitais. Em março de 2023, o Tribunal Estadual de Apelações da Califórnia decidiu que empresas de transporte por aplicativo, como Uber ou Lyft, podem tratar seus motoristas como trabalhadores independentes em vez de funcionários. Dessa forma, não há obrigatoriedade no pagamento de benefícios, como licença médica remunerada, seguro-saúde, férias remuneradas etc.⁴⁹. Outro exemplo, mais específico ao caso brasileiro, está na formação de uma frente parlamentar ligada a empresas de tecnologia, cujo objetivo é fazer lobby por projetos de lei que afrouxam as regras para o setor⁵⁰. Tais exemplos mostram como a mistura entre as esferas pública e privada não se dá somente na questão de captação de dados de usuários para transformação em um produto privado, mas também no campo regulatório. O poder de mercado conferido as *Big Techs*, traduzido em acúmulo de capital, é o que viabiliza essas relações.

Em '*O Círculo*', livro que deu origem a um filme homônimo em 2017, Dave Eggers narra, através dos olhos de sua protagonista, a trajetória de ascensão de uma plataforma digital, como qualquer uma das grandes plataformas da vida real. Contudo, ao longo da história, a expansão das atividades da plataforma por diversos setores econômicos e sociais, erradicando fronteiras entre esferas pública e privada, joga luz sobre a existência de severas consequências sociais, econômicas e políticas do fenômeno de plataformação. Frente ao cenário atual, talvez não seja um absurdo dizer que ficção e realidade nunca estiveram tão próximas.

⁴⁸ ENTENDA (2018), CAMBRIDGE (2019).

⁴⁹ JUSTIÇA (2023).

⁵⁰ DIAS (2021).

REFERÊNCIAS

- ABBATE, Janet. **Inventing the internet**. MIT Press, 2000.
- ADNER, Ron. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 4, p. 98, 2006.
- ADNER, Ron; KAPOOR, Rahul, Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations, **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 306–333, 2010.
- ARGOTE, Linda. **Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge**. Springer Science & Business Media, 2012.
- ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado, bibliometrix: An R-tool for comprehensive Science mapping analysis, **Journal of Informetrics**, v. 11, n.4, p. 959-975, 2017.
- ARMITAGE, Hugh. How Iron Man’s first film almost destroyed Marvel: The gamble that changed the face of cinema. **Digital Spy**, 2019. Disponível em: <https://www.digitalspy.com/movies/a26232993/iron-man-marvel-loan-bankruptcy/>. Acesso em: 6 de dezembro de 2022.
- BALDWIN, Carliss Y.; WOODARD, C. Jason. The architecture of platforms: A unified view. **Platforms, markets and innovation**, v. 32, p. 19-44, 2009.
- BARKER, Alex. GRIMES, Christopher. Big budget blockbusters arrive amid fears of ‘peak TV’. **Financial Times**, 2022. Disponível em: <https://www.ft.com/content/0e95cf55-dda1-4f63-bb6b-bf475f974f30>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERGER, Suzanne. **Making in America: From Innovation to Market**. MIT Press, 2013.
- BISHOP, Bryan. Amazon wants to turn Lord of the Rings into the next Game of Thrones. **The Verge**, 2017. Disponível em: <https://www.theverge.com/2017/11/3/16605272/lord-of-the-rings-jrr-tolkien-game-of-thrones-amazon-studios>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2023.
- BLOCBUSTER INC. **Lender’s Conference Call Presentation**, 2007. Disponível em: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1085734/000119312507145473/dex991.htm>. Acesso em: 05 de janeiro de 2023.
- BLOORE, Peter. Re-defining the independent film value chain. **UK Film Council**, 2009.
- BOUQUILLION, Philippe; ITHURBIDE, Christine. Audio-visual industry and digital platforms in India: A contribution from political economy of communications. **Global Media and Communications**, v. 18, n. 3, p. 345-364, 2022.

BOURGEOIS, L.; EISENHARDT, Kathleen M. Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, **Management Science**, v. 34, n. 7, p. 816-835, 1988.

BREVE, Giovanna. Plano da Netflix com propagandas vai custar R\$ 18,90; saiba mais. **Omelete**, 2022. Disponível em: <https://www.omelete.com.br/series-tv/netflix-anuncia-plano-com-anuncio>. Acesso em: 05 de janeiro de 2023.

CAMBRIDGE Analytica se declara culpada em caso de uso de dados do Facebook. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/01/09/cambridge-analytica-se-declara-culpada-por-uso-de-dados-do-facebook.ghtml>. Acesso em: 15 de março de 2023.

CHANDLER, Alfred D. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism**, Cambridge, Mass: Belknap Press, 1990.

CHUBA, Kirsten. Apple's 'The Morning Show': What the Critics Are Saying. **The Hollywood Reporter**, 2019. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/apples-morning-show-what-critics-are-saying-1250328/>. Acesso em: 21 de março de 2023.

CODOGNO, Yuri. ANCINE divulga panorama sobre serviços de vídeo por demanda. **Exibidor**, 2023. Disponível em: <https://www.exibidor.com.br/noticias/mercado/13221-ancine-divulga-panorama-sobre-servicos-de-video-por-demanda>. Acesso em: 8 de maio de 2023.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). Diretoria de Estudos Econômicos. **Mercados de Plataformas Digitais**. Brasília, Cadernos do CADE, 2021. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/cadernos-do-cade/plataformas-digitais.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2022.

CUSUMANO, Michael A.; GAWER, Annabelle; YOFFIE, David B. **The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation and power**. New York: Harper Business, 2019.

DALLE, Jean-Michel; DEN BESTEN, Matthijs; MENON, Carlo. **Using Crunchbase for economic and managerial research**, OECD Science, Technology and Industry Working Papers., nº No. 2017/08. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD): [s.n.], 2017.

DE REUVER, Mark; SØRENSEN, Carsten; BASOLE, Rahul C. The Digital Platform: A Research Agenda, **Journal of Information Technology**, v. 33, n. 2, p. 124-135, 2018.

DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario. The Organizational Drivetrain: A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research, **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014.

DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario. Dynamic Capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development and future directions of the research domain, **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1187-1204, 2010.

DIAS, Tatiana. A Bancada do Like: Google e Ifood se inspiram em ruralistas e montam tropa de choque no Congresso. **The Intercept**, 2021. Disponível em:

<https://theintercept.com/2021/11/25/google-e-ifood-montam-bancada-do-lie/>. Acesso em: 15 de março de 2023.

DONTHU, Naveen *et al.* How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 133, p. 285-296, 2021.

DOSI, Giovanni. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, p. 1120-1171, 1988.

DURAND, Cédric; MILBERG, William. Intellectual monopoly in global value chains, **Review of International Political Economy**, v. 27, n. 2, p. 404-429, 2020.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic Capabilities: what are they?, **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ENGEL, Jerome S. Global Clusters of Innovation: Lessons from Silicon Valley, **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 36-65, 2015.

ENGEL, Jerome S.; DEL-PALACIO, Ixaso, Global networks of clusters of innovation: Accelerating the innovation process. **Business Horizons**, v. 52, n. 5, p. 493-503, 2009.

ENTENDA o escândalo de uso político de dados que derrubou valor do Facebook e o colocou na mira das autoridades. **BBC**, 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43461751>. Acesso em: 15 de março de 2023.

GAWER, Annabelle. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework, **Research Policy**, v. 43, n. 7, p. 1239-1249, 2014.

GAWER, Annabelle. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age, **Innovation**, v. 24, n. 1, p. 110-124, 2022.

GAWER, Annabelle; CUSUMANO, Michael A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation: Platforms and Innovation, **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 417-433, 2014.

GILLESPIE, Tarleton. The Politics of ‘Platforms’, **New Media & Society**, v. 12, n. 3, p. 347-364, 2010.

GRUENWEDEL, Erik. JustWatch: Netflix, Amazon Prime Video and Disney+ Going in Opposite Market Directions. **Media Play News**, 2022. Disponível em: <https://www.mediaplaynews.com/justwatch-netflix-amazon-prime-video-and-disney-plus-going-in-opposite-directions/>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.

HAGIU, Andrei; WRIGHT, Julian. Multi-sided platforms, **International Journal of Industrial Organization**, v. 43, p. 162–174, 2015.

HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. **A Regra é Não Ter Regras: A Netflix e a Cultura da Reinvenção**. Intrínseca, 2020.

HAUSTEIN, Stefanie; LARIVIÈRE, Vincent. The Use of Bibliometric for Assessing Research: Possibilities, Limitations and Adverse Effects. In: WELPE, Isabell M. *et al.* (Orgs.), **Incentives**

and Performance: Governance of research organizations. Cham: Springer International Publishing, 2014.

HAYES, Dade; CHMIELEWSKI, Dawn. **Binge Times: Inside Hollywood's Furious Billion-Dollar Battle to Take Down Netflix**, William Morrow, 2022.

HELMOND, Anne. The Platformization of the Web: Making Web Data Platform Ready, **Social Media + Society**, 2015.

HELMOND, Anne; NIEBORG, David B.; VAN DER VLIST, Fernando N. Facebook's Evolution: Development of a platform-as-infrastructure, **Internet Histories**, v. 3, n. 2, p. 123-146, 2019.

HOUSE OF LORDS. Communications and Digital Committee. **Licence to change: BBC future funding**. Londres, 2022.

IANSTITI, Marco; LAKHANI, Karim R. Managing our hub economy. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 17, 2018.

JACOBIS, Michael G.; CENNAMO, Carmelo ; GAWER, Annabelle. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 8, p. 2255-2276, 2018.

JIAO, Jianxin; SIMPSON, Timothy W.; SIDDIQUE, Zahed. Product family design and platform-based product development: a state-of-the-art review, **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 18, n.1, p. 5-29, 2007.

JONES, Brian Jay. **George Lucas: Uma Vida**. Editora Best Seller, 2017.

JUSTIÇA nos EUA permite que Uber trate motoristas como autônomos. **Poder 360**, 2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/internacional/justica-nos-eua-permite-que-uber-trate-motoristas-como-autonomos/>. Acesso em: 15 de março de 2023.

KATZ, Raul. Changes in the Global and Brazilian Audiovisual Market: Competitive Dynamics, impact on Consumer Welfare, and Implications for Public Policy and Competition Model. **Public Report: Telecom Advisory Services**, 2019.

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: 05 de Janeiro de 2023.

KEATING, Gina. **Netflixed: The epic battle for America's eyeballs**. Penguin, 2012

KENNEY, Martin; VON BURG, Urs. Technology, entrepreneurship and path dependence: industrial clustering in Silicon Valley and Route 128. **Industrial and Corporate Change**, v. 8, n. 1, p. 67-103, 1999.

KENNEY, Martin; ZYSMAN, John. The platform economy: restructuring the space of capitalist accumulation. **Cambridge journal of regions, economy and society**, v. 13, n. 1, p. 55-76, 2020.

KENNEY, Martin; ZYSMAN, John. The rise of the platform economy. **Issues in science and technology**, v. 32, n. 3, p. 61, 2016.

KERRIGAN, Finola. **Film Marketing**. Oxford: Elsevier Ltd., 2010.

KHAN, Azha. Disney+ Hotstar continues to lead OTT market in India. **BizAsiaLive.com**, 2023. Disponível em: <https://www.bizasialive.com/disney-hotstar-continues-to-lead-ott-market-in-india/>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.

KÜNG, Lucy. **Strategic Management in the media: Theory to practice**. 2. ed. Londres: Sage Publications, 2017.

LA TORRE, Mario. **The economics of the audiovisual industry: Financing TV, film and web**. Springer Nature, 2014.

LAZONICK, W. The Chandlerian Corporation and the Theory of Innovative Enterprise, **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 2, p. 317-349, 2010.

LAZONICK, W. The Innovative Firm. In: FARGERBERG, J., MOWERY, D., NELSON, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Innovation**. New York: Oxford University Press, p. 29-55, 2005.

LAZONICK, William. Innovative Enterprise and the Theory of the Firm. **The Political Quarterly**, v. 86, n. 1, p. 77-97, 2016.

LAZONICK, William. The theory of the market economy and the social foundations of innovative enterprise. **Economic and Industrial democracy**, v. 24, n. 1, p. 9-44, 2003.

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: 05 de janeiro de 2023.

LESLIE, Stuart W. The biggest ‘Angel’ of them all: the Military and the making of Silicon Valley. In: KENNEY, Martin. **Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region**. California: Stanford University Press, p. 48-67, 2000.

LITTLETON, Cynthia; HOLLOWAY, Daniel. Jeff Bezos Mandates Programming Shift at Amazon Studios (EXCLUSIVE). **Variety**, 2017. Disponível em: <https://variety.com/2017/tv/news/amazon-studios-jeff-bezos-roy-price-zelda-1202552532/>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2023.

LOBATO, Ramon. **Netflix Nations**. New York University Press, 2019.

LOONAM, John; O’REGAN, Nicholas. Global value chains and digital platforms: Implications for strategy. **Strategy Change**, v. 31, n. 1, p. 161-177, 2022.

LOTZ, Amanda D. **The television will be revolutionized**. NYU Press, 2014.

LOWREY, Tom. Streaming Giants to be required to make Australian films and TV under major rules shake-up. **ABC News**, 2023. Disponível em: <https://www.abc.net.au/news/2023-01-29/streaming-giants-to-be-required-to-make-australian-films-and-tv-/101904938>. Acesso em: 8 de maio de 2023.

MAAS, Jennifer. How HBO Kept 'House of the Dragon' Costs Under \$20 Million per episode (EXCLUSIVE). **Variety**, 2022. Disponível em: <https://variety.com/2022/tv/news/house-of-the-dragon-budget-episode-cost-1235238285/>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.

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: 05 de janeiro de 2023.

MATTOS, Marcela. Ministério da Cultura avalia proposta sobre cota nacional para streaming. **Veja**, 2023. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/ministerio-da-cultura-avalia-proposta-sobre-cota-nacional-para-streaming>. Acesso em: 8 de maio de 2023.

MOORE, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.

MOWERY, David C.; ROSENBERG, Nathan. **Paths of Innovation: Technological Change in 20th Century America**, Cambridge UK; New York: Cambridge University Press, 1998.

MURUGESAN, San. Understanding the Web 2.0. **IT professional**, v. 9, n. 4, p. 34-41, 2007.

NELSON, Richard R. Why do firms differ, and how does it matter?. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 61-74, 1991.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, 1985.

NIEBORG, David B.; POELL, Thomas, The Platformization of Cultural Production: Theorizing the Contingent Cultural Commodity, **New Media & Society**, v. 20, n. 11, p. 4275-4292, 2018.

OCDE. **An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation**. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_53e5f593-en#page4. Acesso em: 16 de novembro de 2022.

OWEN, John D. The Demand for Leisure, **Journal of Political Economy**, v. 79, n. 1, p. 56-76, 1971.

PAGANO, Ugo. The Crisis of intellectual monopoly capitalism, **Cambridge Journal of Economics**, v. 38, n. 6, p. 1409-1429, 2014.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Plataforma: A Revolução da Estratégia**. Alta Books, 2019.

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: 05 de janeiro de 2023.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, 2009.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The Elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together, **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETIT, Nicolas; TEECE, David J. Taking Ecosystems Competition Seriously in the Digital Economy: A (Preliminary) Dynamic Competition/Capabilities Perspective. **Capabilities Perspective**, 2020.

PLANTIN, Jean-Christophe; LAGOZE, Carl ; EDWARDS, Paul N. ; SANDVIG, Christian. Infrastructure studies meet platform studies in the age of Google and Facebook. **New Media & Society**, v. 20, n. 1, p. 293-310, 2018.

PODSAKOFF, Philip M. *et al.* Scholarly Influence in the Field of Management: A Bibliometric Analysis of the Determinant of University and Author Impact in the Management Literature in the Past Quarter Century, **Journal of Management**, v. 34, n. 4, p. 641-720, 2008.

POELL, Thomas; NIEBORG, David; VAN DIJCK, José. Platformisation. **Internet Policy Review**, v. 8, n. 4, 2019.

PONTUAL RIBEIRO, Eduardo; GOLOVANOVA, Svetlana. A unified presentation of competition analysis in two-sided markets. **Journal of Economic Surveys**, v. 34, n. 3, p. 548-571, 2020.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York, NY: The Free Press, 1985.

PRADO, Luiz Carlos Delorme; BARRADAS, Ary. Economia do cinema e do audiovisual: uma resenha. **Instituto de Economia da UFRJ**, 2014.

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

RESENDE, Marcelo; BOFF, Hugo Pedro. Concentração Industrial. *In*: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RIETVELD, Joost; SCHILLING, Melissa A. Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. **Journal of Management**, v. 47, n. 6, p. 1528-1563, 2021.

RIKAP, Cecilia. **Capitalism, power and innovation: Intellectual monopoly capitalism uncovered**. Routledge, 2021.

RIKAP, Cecilia; LUNDEVALL, Bengt-Åke. Big tech, knowledge predation and the implications for development, **Innovation and Development**, v. 12, n. 3, p. 389-416, 2022.

ROBINSON, Jacob. The Four Types of Netflix Originals. **What's On Netflix**, 2018. Disponível em: <https://www.whats-on-netflix.com/news/the-four-types-of-netflix-originals/>. Acesso em: 11 de janeiro de 2023.

ROCHET, Jean-Charles; TIROLE, Jean. Platform Competition in Two-Sided Markets, **Journal of the European Economic Association**, v. 1, n. 4, p. 990–1029, 2003.

RYSMAN, Marc. The Economics of Two-Sided Markets, **The Journal of Economics Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 125-143, 2009.

SABA, Jennifer. Netflix will be next on Microsoft's shopping list. **Reuters**, 2022. Disponível em: <https://www.reuters.com/breakingviews/netflix-will-be-next-microsofts-shopping-list-2022-12-20/>. Acesso em: 21 de março de 2023.

SÁ-EARP, Fábio; KORNIS, George; PRADO, Luiz Carlos Delorme. A short economic history of the television industry in Brazil. In: **Brazil's Economy**. Routledge, p. 47-73, 2017.

SCHWARTZEL, Erich. Disney Closes \$71.3 Billion Deal for 21st Century Fox Assets. **The Wall Street Journal**, 2019. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/disney-completes-buy-of-foxs-entertainment-assets-11553074200>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.

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: 21 de março de 2023.

SIEGEL, Tatiana. Inside Amazon's \$250M 'Lord of the Rings' Deal: "It's Very Much a Creature of the Times". **The Hollywood Reporter**, 2022. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/how-lord-rings-tv-series-landed-at-amazon-not-netflix-1099213/>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.

SILVA, Victo José; CHIARINI, Tulio; RIBEIRO, Leonardo Costa. **The Brazilian Digital Platform economy: a first approach**, Center for Open Science, 2022.

SMITH, Michael D.; TELANG, Rahul. **Streaming, sharing, stealing: Big data and the future of entertainment**. MIT Press, 2016.

STALLKAMP, Maximilian; SCHOTTER, Andreas P. J. Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms, **Global Strategy Journal**, v. 11, n. 1, p. 58-80, 2021.

TASSI, Paul. Amazon's 'The Rings Of Power' Certainly Looks Like a Billion Dollars, At Least. **Forbes**, 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2022/09/02/amazons-the-rings-of-power-certainly-looks-like-a-billion-dollars-at-least/?sh=5a7dd6ee1d95>. Acesso em: 8 de setembro de 2022.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TEECE, David J. Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles. In: **Entrepreneurship, innovation, and platforms**. Emerald Publishing Limited, 2017.

TEECE, David J. Dynamic Capabilities and the Essence of the Multinational Enterprise. In: TEECE, David J. **Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. Oxford University Press: Oxford, 2009.

TEECE, David J. Evolutionary Economics, Routines and Dynamic Capabilities. In: NELSON, Richard R.; DOPFER, Kurt; POTTS, Jason; PYKA, Andreas. **The Handbook of Evolutionary Economics**. Londres: Routledge, 2021.

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. Intangible Assets and a Theory of Heterogeneous Firms. In: **Intangibles, market failure and innovation performance**. Springer, Cham, p. 217-239, 2015.

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. Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 2, p. 297-316, 2010.

TEECE, David J.; AUGIER, Mie. The Foundations of Dynamic Capabilities. In: TEECE, David J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press, p. 82-112, 2009.

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

TEECE, David J.; PISANO, Gary. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In: DOSI, Giovanni; TEECE, David J.; CHYTRY, Josef. **Technology, Organization and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change**. Oxford: Oxford University Press, p. 193-212, 1998.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.

THOMAS, Maxime; LE MASSON, Pascal; WEIL, Benoit; LEGRAND, Julien. The future of digital platforms: Conditions of platform overthrow, **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 80-95, 2021.

TIWANA, Amrit; KONSZYNSKI, Benn; BUSH, Ashley A. Research Commentary – Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance and environmental dynamics. **Information systems research**, v. 21, n. 4, p. 675-687, 2010.

TOLKIEN, J. R. R. **O Hobbit**. 4. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

UNCTAD, Creative Economy Outlook. **The International Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to Resilient Creative Industries**. New York, 2022. Disponível em: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>. Acesso em: 21 de março de 2023.

VAN DIJCK, José. Seeing the forest for the trees: Visualizing platformization and its governance, **New Media & Society**, v. 23, n. 9, p. 2801-2819, 2021.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; WAAL, Martjin De. **The Platform society: Public values in a connective world**. Oxford University Press, 2018.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: Conceitos Básicos**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VASCONCELOS, Eduardo. Streamings: Netflix lidera enquanto Disney+ e Star+ são as que mais crescem no 4º trimestre de 2022. **Telesíntese**, 2023. Disponível em: <https://www.telesintese.com.br/streamings-netflix-lidera-enquanto-disney-e-star-sao-as-que-mais-crescem-no-4o-trimestre-de-2022/>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.

VOGEL, Harold L. **Entertainment industry economics**. Cambridge Books, 2015.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities, **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WOLK, Alan. **Over the top: how the internet is (slowly but surely) changing the television industry**. North Charleston, SC: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015.