



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

FERNANDO SILVA OLIVEIRA

UM ESTUDO SOBRE INOVAÇÕES DISRUPTIVAS E SEUS IMPACTOS EM UM
MERCADO: A REVOLUÇÃO DA NETFLIX

Caruaru
2018

FERNANDO SILVA OLIVEIRA

UM ESTUDO SOBRE INOVAÇÕES DISRUPTIVAS E SEUS IMPACTOS EM UM
MERCADO: A REVOLUÇÃO DA NETFLIX

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

Área de concentração: Inovação.

Caruaru

2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier – CRB/4 – 1242

O48e Oliveira, Fernando Silva.
Um estudo sobre inovações disruptivas e seus impactos em um mercado: a revolução da Netflix.
/Fernando Silva Oliveira. – 2018.
68 f. il.: 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA,
Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Inovação. 2. Tecnologia. 3. Mudança. 5. Netflix. I. Mélo. Maria Auxiliadora do Nascimento
(Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2018-333)

FERNANDO SILVA OLIVEIRA

UM ESTUDO SOBRE INOVAÇÕES DISRUPTIVAS E SEUS IMPACTOS EM UM
MERCADO: A REVOLUÇÃO DA NETFLIX

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 29 de novembro de 2018

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Profº. Dr. Prof. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profª. Drª. Prof. Dra. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho a minha amada mãe, Elza, pôr todo amor e dedicação prestados a mim e também por me ensinar que o saber liberta e nos transforma, e que as todo o bom conhecimento que aprendemos em nossa vida não pode ser tirado de nos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por acreditar que ele seja o dador da inteligência e sabedoria, e que com elas somos capazes de fazer as mais diversas e extraordinárias coisas em nossa vida.

Agradeço a minha querida mãe, Elza, por sempre acreditar em mim e me incentivar a sempre melhorar nos mais diversos aspectos da minha vida. Obrigado por me ensinar o que é o amor, e o quão importante é ser gentil com os outros, independente do que nos façam. Eu lhe amarei pelo resto de minha existência.

Meus agradecimentos se estendem também a professora Maria Auxiliadora, por todo o empenho e dedicação dispensados na orientação deste trabalho, e por ser uma profissional extremamente eficaz e sensível. Esse trabalho não teria sido concluído com êxito sem o seu apoio.

A todos os incríveis amigos que fiz durante a graduação e em vida como Bruna Layze, Ane Isabelle, Renato Cavalcante, Carlos Eduardo, Naialy Rodrigues, Fernanda Almeida, Jefferson Vasconcelos, Emmily França, José Brandão, Tânia de Castro, Danilo Silva, Lídia Silva, e Ricardo Cavalcante, e também a tantas outras pessoas que marcaram o meu caminho, o apoio direto ou indireto de cada foi fundamental e inesquecível, obrigado.

A todos os professores da minha graduação, como Mário dos Anjos, Claudia Freire, Elielson Damacena, Alane Alves, Luiz Sebastião, Luciana Cramer, Patrícia Carvalho, entre outros, serei imensamente grato por me ajudarem a ter uma perspectiva diferente sobre a vida, e me transformarem em uma pessoa melhor, e em um profissional competente.

Por fim, expresso minha gratidão a UFPE pela oportunidade que me foi cedida de cursar essa graduação.

“A mudança é uma coisa poderosa... Está chegando suavemente nas asas de uma bomba”. — Lana Del Rey

“Eu estava cego e determinado a não deixar que me mudassem... Mas se você não muda, morre”. — Matthew Crawley

RESUMO

Mudanças são inevitáveis. Não aceitá-las é obrigar a si mesmo a aprisionar-se no passado. As transformações tecnológicas estão cada vez mais tornando-se constantes no dia a dia de cada indivíduo, com consequências em diversas escalas. Serviços como a Netflix são resultados de intensas mudanças que constantemente ocorrem em nossa sociedade e são conhecidos também como inovações disruptivas, conceito pautado pelo norte-americano Clayton M. Christensen, que explica que tais negócios são um fenômeno onde uma inovação transforma um mercado ou setor existente através da introdução de simplicidade, conveniência e acessibilidade, minando o restante da concorrência. O presente trabalho procurou explicar o que é uma inovação disruptiva, e para conceituar algo do tipo, foi necessário traçar suas características e os fatores que influenciam seu surgimento com fontes teóricas sobre o tema. A própria Netflix foi utilizada como um exemplo desse caso e os que a mesma causa dentro de um ambiente foram mensurados por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com 4 respondentes que tiveram a sua vida ou sua profissão afetada por tal negócio, e por meio de suas respostas, foi mensurada o grau de impacto e outras conclusões pertinentes.

Palavras-chave: Inovação. Inovação Disruptiva. Christensen. Netflix. Tecnologia. Mudança. Transformação.

ABSTRACT

Changes are inevitable. Not to accept them is to force oneself to imprison themselves in the past. Technological transformations are becoming more and more constant in each individual's day-to-day life, with consequences at different scales. Services like Netflix are the results of intense changes that constantly occur in our society and are also known as disruptive innovations, a concept ruled by the North American Clayton M. Christensen, who explains that such businesses are a phenomenon where an innovation transforms a market or sector through the introduction of simplicity, convenience and affordability, undermining the rest of the competition. The present work sought to explain what is a disruptive innovation, and to conceptualize something of the kind, it was necessary to trace its characteristics and the factors that influence its emergence with theoretical sources on the subject. Netflix itself was used as an example of this case and the same cause within an environment were measured by the application of a semi-structured questionnaire with 4 respondents who had their life or their profession affected by such a business, and through responses, the degree of impact and other relevant conclusions were measured.

Keywords: Innovation. Disruptive Innovation. Christensen. Netflix. Technology. Change. Transformation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	O conteúdo original e a forma dinâmica como distribuí o seu catálogo são os grandes trunfos da Netflix	45
Figura 2 –	A Sede da Netflix, em Los Gatos, Califórnia	46
Figura 3 –	Reed Hastings fundador da Netflix e atual CEO da mesma	47
Figura 4 –	A Concorrência enfrentada pela Netflix pode ser mais vasta do que se imagina	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	12
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVAS	15
1.3.1	Teórica	16
1.3.2	Prática	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	A GÊNESE DA INOVAÇÃO	19
2.2	A DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO SOB A ÓTICA CLÁSSICA	20
2.3	TIPOS DE INOVAÇÃO	22
2.4	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E SUAS TRANSFORMAÇÕES	23
2.5	O EFEITO DA INOVAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	27
2.6	VANTAGEM COMPETITIVA: AS ALTERNATIVAS DE SOBREVIVÊNCIA EM TEMPOS DE GRANDES INOVAÇÕES	28
2.7	O MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	29
2.8	SCHUMPETER E A DESTRUIÇÃO CRIATIVA: OS ALICERCES DA INOVAÇÃO DISRUPTIVA	31
2.9	A INOVAÇÃO DISRUPTIVA E SEUS EFEITOS CORROSIVOS	33
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.1.1	Quanto a finalidade da pesquisa	39
3.1.2	Quanto aos meios utilizados para a pesquisa	40
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	41
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	43
4.1	O QUE É A NETFLIX?	43
4.2	HISTÓRIA	45
4.2.1	Missão	47
4.2.2	Visão	47

4.2.3	Valores	48
4.3	A NETFLIX E A CONCORRÊNCIA	48
5	ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	50
5.1	A INOVAÇÃO SOB A PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES	50
5.2	A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE	51
5.3	A INTERNET COMO AGENTE TRANSFORMADOR	53
5.4	A DISRUPÇÃO DA NETFLIX	54
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	61
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	67

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresentará o princípio da contextualização do tema abordado nesta pesquisa, além da pergunta de pesquisa e o objetivo geral e específico, finalizando com a forma que este estudo encontra-se organizado.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

“Assista onde quiser. Cancele quando quiser”. Esse é o atual slogan de publicidade da Netflix, uma gigante no segmento de *streaming* de vídeo e um grande exemplo de inovação disruptiva no tempo presente. Ao longo das últimas duas décadas do século XX, o mundo presenciou uma explosão de inovações como a mencionada no início deste parágrafo, e que alteraram de forma significativa as estruturas econômicas, sociais e culturais do ambiente global (CASTELLS, 2009).

Tais mudanças contribuíram para que novas fontes de energia fossem criadas, avanços inéditos na medicina puderam ser alcançados, modernas técnicas de produção foram desenvolvidas, e os aprimoramentos nas áreas de transporte e telecomunicações conseguiram ser alcançados e implementados, garantindo uma inteira leva de progresso e desenvolvimento em múltiplas esferas (CASTELLS, 2009).

Essas inovações contribuíram, também, para uma vasta reconfiguração nos mais diversos modelos de negócios, fazendo com que definições tradicionais de valor, competição e serviço necessitem de um reexame diante de uma nova economia que rapidamente se estrutura, com novas regras e ferramentas. De acordo com Kalakota (2002) as tecnologias também precisam estar cada vez mais integradas aos processos de negócios, e as mudanças trazidas por elas na forma estrutural de uma empresa evoluem a um grau muito maior.

Esse novo cenário, cada vez mais mutável, tem se mostrado bastante desafiador para gestores de diferentes segmentos. A maneira como muitas organizações dirigem seus negócios em meio ao surgimento de tantas inovações não parece ser muito eficiente. É como se muitas empresas não conseguissem lidar com mudanças em seu ambiente natural, e tal atitude é bastante perigosa.

Observa-se que as mais diversas estruturas de mercados alteram-se a medida que as inovações, como a própria Netflix surgem, trazendo grandes benefícios. Contudo, a adaptação a esse novo ambiente nem sempre é fácil e livre de riscos. Para Tidd e Bessant (2015), a medida que inovações surgem, o mercado também sofre alterações, novos negócios se

constroem. Entretanto, as regras que antes regulavam um mercado se alteram e muitas vezes as empresas que estavam em uma confortável posição de vantagem tornam-se tão vulneráveis que acabam desabando em seu próprio espaço.

Analisando esse contexto, como explicar o fato de empresas entrarem em colapso à medida que uma inovação emerge em seu mercado? Na década de 1990, os professores Clayton M. Christensen e Joseph Bower conseguiram lançar luz sobre essa questão com a publicação do artigo *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, dentro da revista *Harvard Business Review*. No texto, os autores explicam sobre a chamada inovação de ruptura ou disruptiva, e a forma quase corrosiva que os negócios oriundos dela nascem, apontando-a como uma das razões para grandes negócios entrarem em colapso. Os preceitos expostos nessa obra definiram o que se entende sobre inovação disruptiva até hoje (CHRISTENSEN, 2006).

A inovação disruptiva ou de ruptura pode ser caracterizada como algo que muda a forma de se fazer as coisas, que perturba o mercado. Cria novos produtos ou serviços mais rentáveis a partir das necessidades de clientes existentes, entram normalmente em um segmento pequeno de mercado, para depois crescer a medida que a vai tomando o lugar das concorrentes, até eliminá-los como explicam Baltzan e Philips (2012). Os impactos desse tipo de inovação em um mercado podem ser comparados aos efeitos erosivos das ondas do mar sobre as rochas, de início o seu efeito pode não ser claramente evidente, mas com o tempo, as transformações se tornam nítidas e irreversíveis (KALAKOTA, 2002).

É importante ter bem em mente que inovações disruptivas não são avanços tecnológicos que melhoram os produtos já existentes, muito pelo contrário, trata-se de uma força positiva que cria produtos e serviços diferentes dos já existentes, mais práticos, acessíveis, bem mais em conta e disponíveis a um público muito mais abrangente de acordo com Christensen (2006).

A inovação disruptiva tem a capacidade de derrubar outros negócios por apresentar produtos e serviços muito mais úteis e inventivos do que os existentes no mercado. Elas possuem a capacidade de mudar o comportamento do consumidor em pouco tempo. Assim, a natureza fundamental de várias indústrias está sendo alterada num ritmo frenético, implacável, e inevitável (BALTZAN; PHILIPS, 2012).

Nos dias de hoje, as inovações disruptivas ganharam novo fôlego utilizando a internet como seu principal difusor, conquistando assim fatias de mercado cada vez mais substanciais. Serviços de vídeo on-demand, como a já citada Netflix, por exemplo, mudaram drasticamente a forma de se consumir algum tipo de filme ou programa de TV, ao longo dos anos, por meio

de streaming, tecnologia que possibilita ver um filme ou ouvir uma música sem a necessidade de se realizar um download prévio. A mobilidade, fluidez e facilidade no acesso ao conteúdo que esses serviços oferecem, vem deixando para trás diversas redes de televisão convencional ou por assinatura, e grandes redes de cinema em volta do mundo, causando uma disrupção em seu mercado (TRYON, 2013).

A Netflix transformou profundamente as barreiras clássicas de consumo dentro da televisão e do cinema por incorporar a Internet aos novos ecrãs como Smart TVs, tablets e telefones. Oferecendo uma mobilidade antes nunca vista nesse tipo de segmento de mercado. A demanda de consumidores que vem trocando a televisão convencional por serviços on-demand como a Netflix, é cada vez maior. Desde o ano de 2014, a consolidação dos serviços de streaming já indicava uma mudança devastadora na indústria de entretenimento como afirma uma pesquisa realizada pela empresa Frank M. Magid Associates, onde indicava que 2,9% dos assinantes de televisão a cabo e satélite pensavam seriamente em cancelar seus pacotes, devido à praticidade que o streaming oferecia a cada um (KUSUMOTO; COSTA, 2014).

O papel da Netflix e toda a influência que a mesma vem causando em diversos mercados servirão de base para que o presente trabalho analise a forma como uma inovação disruptiva atinge um mercado que, há muito tempo, adotava tecnologias maduras, sobre as quais só ocorriam inovações sustentadoras, e por fim o modifica, de acordo com a visão de Christensen (2006).

Portanto, o presente trabalho buscará retratar a introdução de um negócio como a Netflix, em um caso de avanço de uma tecnologia disruptiva sobre um mercado que está especificadamente localizado no município de Caruaru, região onde a pesquisa foi idealizada e aplicada, e que há muito tempo adotava tecnologias maduras e sustentadoras.

Dessa forma, será necessário caracterizar a Netflix como uma inovação disruptiva e demonstrar os efeitos desta inovação sobre os seus consumidores e o ambiente competitivo em que está inserido. Tal ideia será trabalhada da seguinte forma, primeiramente, será apresentada a conceituação operacional de uma inovação disruptiva, ou tecnologia disruptiva, discorrendo sobre as suas características.

Em seguida, será apresentada uma análise de como a Netflix foi capaz de alterar a forma tradicional de comportamento de um mercado por meio da percepção de quatro indivíduos afetados de forma direta ou indireta pelo serviço, e tendo suas opiniões usadas dentro de um estudo de caso sobre a mesma, a fim de fornecer a pesquisa um embasamento mais sólido e aplicável.

Para finalizar esta parte, a pergunta de pesquisa que norteará este trabalho é a seguinte: Como inovações disruptivas, ao exemplo da Netflix, conseguem alterar de forma tão drástica o funcionamento de um mercado como o da cidade de Caruaru e até comportamento dos consumidores inseridos nele?

1.2 OBJETIVOS

Em sequência serão elencados os objetivos gerais e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as características do serviço Netflix, com o intuito de mensurar as mudanças provocadas pelas inovações disruptivas dentro de um mercado como o da cidade de Caruaru.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um estudo sobre Inovação Disruptiva. Conceituar, evidenciar suas características principais no referencial teórico, identificando fatores que influenciam o seu surgimento;
- Complementar a revisão bibliográfica do trabalho com os seguintes temas: Inovação, Tipos de inovação e Inovação tecnológica, Estratégia competitiva, Vantagem competitiva, e por fim, as Cinco forças de Porter;
- Analisar as características da empresa Netflix;
- Desenvolver um roteiro de entrevistas semiestruturada;
- Identificar as mudanças causadas pela Netflix com base nos relatos dos respondentes da entrevista semiestruturada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente seção apresentará a justificativa para a realização desta pesquisa, dividindo as razões em sua forma teórica e prática.

1.3.1 Teórica

No campo acadêmico brasileiro, o tema inovação disruptiva ainda é pouco abordado, mesmo sendo um assunto bastante atual, debatido em palestras, congressos especializados na área, teses e dissertações. Acredita-se que ainda existe muito o que se falar e esclarecer sobre o tema, principalmente em uma época de grandes transformações em diversos campos sociais.

Num ambiente em que o acesso à informação tornou-se algo tão amplo e rápido, é um grande desafio para os executivos de qualquer organização identificar as mudanças que acontecem em sua volta, se elas podem se apresentar como um risco ou não. Nesse sentido, o desenvolvimento de estudos sobre inovações disruptivas são bastante relevantes para os nossos dias devido a todas as transformações que as mesmas provocam.

É necessário analisar a ascensão de novas tecnologias e buscar reconhecer quais não passam de meros modismos, e aquelas que podem ser consideradas definitivamente como transformadoras, além de decidir quais estratégias de crescimento tomarão mais recursos da empresa, mas é exatamente nesse ponto onde se encontra o maior desafio. A inovação transforma os cenários onde atua, e dessa forma, para se sobreviver as transformações é necessário conhecer o causador de tudo isso, para buscar formas de proteção e até mesmo extrair benefícios (CHRISTENSEN; ANTHONY, 2005).

O curso de administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco incentiva a todos os docentes sobre a importância da busca pela inovação na forma de pesquisa e extensão para que os alunos possam ter uma dimensão muito maior do que podem fazer no mercado de trabalho.

No campo organizacional, muitos gestores passam constantemente por grandes dificuldades ao lidar com novas formas de negócios, não sabem que passos tomar, e é devido a esses sentimentos também que o estudo sobre esse tema se mostra tão importante, principalmente na área da administração.

1.3.2 Prática

Sun Tzu (2008) no milenar “A Arte da Guerra” explica que o grande segredo para vencer uma competição é simplesmente não lutar, e é exatamente isso que os negócios disruptivos fazem. Uma empresa como a Netflix, um grande exemplo de negócio disruptivo na época atual, não teria condições, em seu início, de combater diretamente com o iTunes (o reprodutor de áudio e vídeo desenvolvido pela Apple) pois levaria uma grande desvantagem.

Contudo, o Netflix tinha uma ideia inovadora, ela foi trabalhada, ganhou a atenção do público com o passar dos anos até se tornar um dos serviços de streaming de vídeo mais popular da indústria do entretenimento e redefinir a forma como as pessoas consomem conteúdo audiovisual hoje.

As inovações disruptivas não conhecem limites geográficos, sua influência pode ser sentida em diversas áreas sociais, independentemente do nível econômico ou cultural. São inovações totalmente maleáveis as situações que encontram. No município de Caruaru, principal cidade do agreste pernambucano, o impacto das mesmas não poderia ter sido diferente. Sua população de mais 350.000 habitantes está cada vez mais aberta a utilização de novos serviços, e com isso toda a estrutura de negócios da cidade é afetada (IBGE, 2018).

A Netflix vem se tornado um serviço bastante popular na localidade, e sua influência pode ser sentida desde a transformação no comportamento de muitos consumidores, e até na ruptura de segmentos de negócios que por anos foram fonte renda para a cidade. Tais transformações vêm preocupando gestores, não só da própria cidade, como também de outras diversas regiões espalhadas pelo globo. Lidar com uma inovação desse tipo é um imenso desafio do qual nem todos estão prontos. Devido também a esses fatores é que se justifica a formulação de um trabalho nessa área.

O grande erro de muitas organizações hoje é dar muita atenção na satisfação das necessidades atuais de seus clientes, sem se preocupar em investir em algo novo que atenderia as necessidades futuras dos mesmos. Em alguns relatórios sobre análise de mercado, por exemplo, são obtidas informações sobre medidas tomadas em anos anteriores pelas organizações estudadas e isso dificilmente ajudará a entender como as tendências futuras podem gerar alguma mudança significativa no mercado. (BALTZAN; PHILLIPS, 2012).

É devido a toda essa situação que se faz necessário uma análise desse tipo de inovação, usando como objeto de estudo uma empresa dessa mesma linhagem, a Netflix, para que se possa obter um campo de visão muito mais amplo da densidade de suas atividades e transformações, por traçar seus pontos fortes e fracos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa encontra-se dividida em 6 capítulos. O capítulo 1, apresentado ao leitor no início deste trabalho, traz a introdução da pesquisa a ser analisada, assim como o contexto em que o mesmo está inserido, atrelada a esta parte também é mostrada a pergunta que guiará a mesma, assim como seus objetivos e a justificativa para a realização deste trabalho.

O capítulo 2 faz menção a compilação bibliográfica que foi colhida para explicar a definição de inovação disruptiva e outros temas relevantes a mesma.

O capítulo 3 explica os procedimentos metodológicos usados na construção deste trabalho.

O capítulo 4 caracteriza a empresa em estudo, a Netflix, informando suas particularidades e demais informações relevantes

O capítulo 5 caracteriza as amostras coletadas e as respectivas análises dos dados obtidos pela entrevista semiestruturada.

E, Finalmente, o capítulo 6 encerra o trabalho com as conclusões desenvolvidas por meio da pesquisa como um todo, assim como limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a revisão bibliográfica da pesquisa, aprofundando-se na assimilação do que é inovação, além de dissertar como a mesma influenciou no desenvolvimento tecnológico, e nas estratégias empresariais, e também no conceito de destruição criativa, tais pontos citados servirão de base para o entendimento da inovação disruptiva, que será discutida na parte final deste capítulo, tendo como intuito entender suas definições e características, como também seus impactos dentro de um mercado.

2.1 A GÊNESE DA INOVAÇÃO

De acordo com alguns registros históricos, a menção da palavra *innovar* surgiu pela primeira vez em meados do século XVI, sendo proveniente do latim *innovatus*, que quer dizer renovado ou alterado. Contudo, a inovação é quase tão antiga quanto a vida humana. Foi por meio dela que a raça humana conseguiu prosperar nos últimos milênios. A passagem da fase da caça primitiva ao o plantio, e posteriormente o desenvolvimento da economia agrária, por exemplo, foram obtidas especialmente com o auxílio da inovação em um processo. Outro resultado da influência da inovação na vida humana pode ser visto durante a fase do Iluminismo e Renascentismo, onde houve importantíssimas descobertas nos campos das ciências e das artes que estão presentes até hoje e que contribuíram de forma sucinta para a vida em sociedade (TIDD; BESSANT, 2015).

Na busca de uma definição sobre o que é inovação, Crainer (2014) explica que ela é em palavras simples, a forma que se tem para criar coisas novas e mudar os meios já existentes. Possui uma indiscutível capacidade de criar valores para o mundo e com o passar do tempo, tornou-se um dos pilares mais importantes na gestão de negócios em nossa geração. É difícil discordar dessa afirmação, tendo em vista a forma como o assunto é amplamente debatido em artigos de revistas, teses acadêmicas ou até mesmo em palestras de grandes CEOs.

Reforçando esses dois comentários acima, as palavras de Tidd e Bessant (2015) nos ajudam a entender também que a inovação é caracterizada pela habilidade de visualizar oportunidades e poder tirar proveito delas. É importante ter bem em mente que a inovação é comum e natural, sua construção é idealizada por meio de aspirações e ambições de um indivíduo, e os efeitos gerados por ela são excepcionais, tendo a capacidade de mudar uma realidade.

A inovação é criada pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. O conceito de inovação é bastante amplo e, não se resume apenas a abrir novos mercados e atender as demandas de outros já estabelecidos. A inovação pode ser obtida sob três categorias básicas: a inovação de produto, a inovação por processo, a inovação de posição, e por fim com a inovação de paradigma. Na primeira categoria estão elencadas as mudanças que os produtos e serviços de uma determinada empresa sofrem. Na segunda, as mudanças ocorrem na forma em que os produtos e serviços são fabricados e entregues. Na terceira, as mudanças estão no contexto em que produtos e serviços são introduzidos em seus mercados (TIDD et al, 2008).

É necessário concluir também que a inovação está relacionada ao conhecimento organizacional interno e como este se desenvolve em meio a combinação de um conjunto de múltiplos conhecimentos (WEEKS; THOMASON, 2011). Deve-se considerar também que a inovação está associada ao conhecimento existente na organização, pois pode-se entendê-la como sendo o resultado da criação de novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. O processo de combinação desses diferentes conjuntos de conhecimentos é realizado em um ambiente de alta incerteza quanto ao resultado final. Então, a inovação é uma estratégia gerencial de grande potencial, pois inicia a partir de algo normalmente conhecido, que vai sendo melhorado no decorrer do tempo (LEIPONEN, 2006).

O que torna a inovação um tema tão importante para estudo é que a sociedade atual está em constante mudança, exigindo cada vez mais dos produtos e serviços que consomem. As organizações estão cada vez mais sensíveis a essas transformações e buscam trabalhar arduamente para acompanhar todas essas demandas. E para entender um pouco mais sobre ela, será apresentado alguns conceitos sobre o tema de importantes autores da área. (CRAINER, 2014).

2.2 A DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO SOB A ÓTICA CLÁSSICA

O economista austríaco Joseph Schumpeter foi um dos principais difusores dos preceitos sobre inovação. As pesquisas de Schumpeter e de outros renomados autores do século XX contribuíram de forma substancial para que a inovação fosse reconhecida como fonte de estudo e um dos fatores fundamentais para o sucesso e desenvolvimento das economias modernas. Para Schumpeter (1988) a inovação apenas pode ser nomeada dessa forma quando uma invenção passa por uma transação comercial, gerando riquezas para o inventor.

No conceituado livro *Safari da Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam também que a inovação nasce por meio do aprendizado contínuo, e que o controle apenas vai limitar o crescimento da mesma, o que faz entender que a inovação vem de certa forma por meio do tempo e de experiências empíricas. Drucker (1987) afirma também que a inovação é a aplicação do conhecimento para a produção de novos valores e entendimentos, e que não necessitam de um dom especial ou inspiração, mas sim de esforço organizado e sistemático.

Outra definição importante sobre o presente tema é feita por Kanter (1984), onde afirma que a inovação é a criação e aplicação de novas ideias para a elucidação criativa de um problema cotidiano ou no aprimoramento de um processo produtivo dentro de uma empresa ou até mesmo pela maneira diferenciada de atender clientes de uma empresa. Já para Freeman (1987) a inovação pode ser dividida em dois ciclos: a invenção, presente desde os primórdios da vida humana, e logo em seguida pela imitação ou difusão, presente na maioria das economias baseadas em produção de consumo. No núcleo dentro desses dois ciclos, a inovação é classificada em dois subgrupos distintos: sustentadora e disruptiva.

Lançando luz sobre a explicação desses subgrupos, Christensen (2006) mostra que a inovação sustentadora, ou conhecida também como incremental é a mais comum na maioria dos produtos e serviços ofertados no mercado, possuem uma qualidade maior e satisfazem de uma forma mais completa os seus clientes. Normalmente elas representam inovações incrementais, que melhoram o que já existe. Já a inovação disruptiva ou de ruptura, o foco principal deste trabalho, não consegue se encaixar nos padrões tradicionais de negócios como alguns produtos ou serviços sustentadores, devido a sua natureza reversa e aos seus recursos limitados, sua característica principal é explorar mercados menores e construir segmentos diferentes dos existentes.

As inovações incrementais têm como característica principal a sua previsibilidade e suas melhorias são menos densas, enquanto as inovações disruptivas possuem em sua forma natural o alto risco e a incerteza e as transformações que elas proporcionam são mais definitivas (TIDD et al, 2005). A análise da origem da inovação, seu entendimento e explicação sob ótica da literatura clássica auxiliam na busca de uma concepção mais abrangente sobre o tema. Com o passar do tempo, a inovação provocou diversas metamorfoses em grandes áreas da sociedade, e os avanços tecnológicos são os efeitos mais notáveis da influência e será sobre eles o foco do próximo tópico de discussão.

2.3 TIPOS DE INOVAÇÃO

Para a terceira edição do Manual de Oslo, existem quatro tipos de inovação dentro das empresas, das quais: Produto (ou Serviço), Processo, Marketing e Organização (OECD, 2005). A primeira delas, a inovação de produto (ou serviço) pode ser tratada como a inserção de um bem ou serviço novo ou revolucionário, de caráter disruptivo, onde abre um novo espaço em um mercado, ou também seja que consideravelmente melhorado, com inclinações sustentadoras, seja por suas especificações técnicas aprimoradas ou componentes e materiais novos. Diz respeito somente a características funcionais e especificações técnicas (OECD, 2005).

A inovação em processo diz respeito a uma nova forma de produzir ou construir, possui um teor técnico, as câmeras digitais, os primeiros telefones moveis ou até mesmo os freios ABS nos automóveis podem ser citados como exemplos nesse sentido. Ele semelhante ao que ocorre na inovação por produto, nessa também é entregue novas funcionalidades ao processo produtivo e ao produto final (OECD, 2005). Inovação de marketing é a criação de um novo método promocional de um produto em si, na sua embalagem, ou na definição de seu preço ou promoção. O principal objetivo de uma inovação desse tipo é instaurar um método na área de marketing ainda não usado por uma organização, com a intenção de abrir novos mercados e atrair outros consumidores, ou até mesmo reposicionar um produto já existente.

Dentro do quadro das inovações em marketing se encontram as alterações no design dos produtos, os novos canais de vendas e estratégias de promocionais. As inovações em marketing incluem mudanças significativas no design de produtos ou em suas embalagens, entretanto suas características funcionais continuam inalteradas. Alguns exemplos desse tipo podem ser vistos nos novos aromatizantes de produtos para atrair novos clientes, cartões fidelidade, uma nova embalagem (OECD, 2005).

O último tipo de inovação citada no Manual de Oslo, é pôr fim a inovação organizacional, que se refere a criação e implementação de novos métodos de gestão dentro de várias esferas administrativas na empresa, sejam elas internas ou externas. Entram nesse modelo a adoção de rotinas e, inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD, 2005).

Compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho, a implementação de novos métodos para

distribuir responsabilidades e poder de decisão entre a equipe, e a implementação de novos meios para organizar as relações com outras empresas ou instituições públicas (OECD, 2005). Esse tipo de inovação é um pouco mais difícil de ser identificado, porque requer um prévio conhecimento profundo da organização e dos métodos de trabalho, pois ela requer que seja uma prática inédita dentro da empresa. Por exemplo, o estabelecimento de parcerias com universidades ou centros de pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos só pode ser considerada inovação organizacional para a empresa se esse tipo de relacionamento nunca havia sido feito anteriormente.

2.4 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E SUAS TRANSFORMAÇÕES

Nas duas últimas décadas, o mercado mundial presenciou grandes transformações em suas mais diversas estruturas. Os indícios dessas mudanças podem ser visualizados no aumento da concentração de mercado por meio do grande número de aquisições de empresas, no vasto investimento em pesquisa e desenvolvimento, no surgimento e utilização do conceito de mobilidade, nas novas tecnologias interligadas à internet, e na mudança de interesses das empresas para a prestação de serviços, no aparecimento do conceito de mobilidade (VILHELMSON; THULIN, 2008). Neste contexto tanto o cenário nacional quanto mundial tem sido reconhecido pelo seu alto dinamismo e pela forte presença de inovações em processos e produtos, influenciando, de forma decisiva, a elaboração de estratégias empresariais no setor de várias empresas (HACKLIN et al, 2005).

Devido a intervenção de inovações tecnológicas de diversas naturezas, a capacidade de processamento dos fluxos de informação está cada vez mais rápida, o que consequentemente acaba refletindo diretamente na eficiência e eficácia organizacional. A forma de se fazer negócios está sendo afetada de diversas maneiras, como também o entendimento sobre competição e estratégia estão se transformando, reconfigurando como um todo as redes de parcerias de negócios (ANDRADE, 2002).

Andrade (2002) continua explicando que essa nova realidade criada pelas inovações tecnológicas afeta os mais diversos setores: varejo, serviços, financeiro, manufatura e até educação estão mais interligados uns com os outros. Estão diminuindo também o tempo, alterando o processamento e sua capacidade, intensificando o fluxo de informação e o alcance a estas, transformando a empresa e suas metas diárias, modificando os postos de trabalho, impondo novos desafios ao trabalhador, que precisa desenvolver novas capacidades.

Segundo Tidd e Bessant (2015) quando a aplicação de inovações começou a ser visualizada como uma oportunidade de crescimento econômico, um novo paradigma foi estabelecido. A inserção de inovações dentro do ambiente organizacional capitalista contribuiu para a criação de novas ideias, comportamentos, conceitos, tecnologias, processos e modelos de gestão. Com o advento da tecnologia, foi possível visualizar como a inovação vem a cada vez mais disponibilizando opções radicalmente novas de produtos serviços e processos, e em outro extremo há o espaço para a melhoria continuam de todos estes três citados, dando novos caminhos para velhas tecnologias.

Devido a essas mudanças, os cenários corporativos vêm passando por diversas metamorfoses ao longo dos últimos tempos, com a concorrência cada vez mais acirrada, a necessidade de um diferencial competitivo fica cada vez mais eminente e as inovações podem ser ferramentas fundamentais na estratégia de qualquer organização. Devido a isso, a convivência da empresa dentro de uma nova configuração de mercado carece de um novo referencial (TIDD; BESSANT, 2015). Entretanto, esse novo ambiente é bastante desafiador para a mentalidade administrativa tradicional, pois esta não possui bases seguras para extrair vantagens de cenários completamente novos. Na nova ordem de negócios, é necessário a adoção de um pensamento que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação e integração (POTER, 1989).

Isso contribuiu para promover um universo ampliado que sai do contexto interno das empresas e organiza-se de maneira aberta através da formação de novas redes de informação e criação. Para sobreviver as constantes mudanças, as empresas precisam enxergar a inovação como um verdadeiro diferencial competitivo para o seu negócio e um investimento com abrangentes benefícios (SANTOS, FAZION E MEROE, 2011). Na visão de Simantob e Lippi (2003) a inovação tecnológica pode ser entendida como uma iniciativa que desencadeia uma série de novidades para empresas e sociedade, gerando resultados positivos em níveis econômicos e sociais.

A globalização, um fruto da inovação, fez com diversos grupos sociais mudarem seu comportamento. O que tem tornado a inovação um campo de estudo tão rico é que a sociedade atual vive em uma constante transformação em seus costumes e padrões culturais, exigindo cada vez mais dos produtos e serviços que consomem. Muitas organizações em todo o mundo vêm entendendo isso e trabalham arduamente para acompanhar os passos das inevitáveis transformações nos gostos e preferências de seu público (CRAINER, 2014).

Crainer (2014) também analisa que de uma forma geral os mais diversos grupos sociais enxergam a inovação como algo necessário para as suas vidas, mesmo que de forma

intrínseca. É por essa razão que raramente se vê algum anúncio publicitário do tipo “a mesma tecnologia de sempre”, é comum as pessoas prestarem atenção ao novo, pois o invidioso humano é naturalmente curioso.

Para Tidd e Bessant (2015), a medida que as tecnologias evoluem, o mercado também sofre alterações, novos negócios surgem. As regras que antes regulavam o jogo organizacional se alteram e muitas vezes as empresas que estavam em uma confortável posição de vantagem tornam-se tão vulneráveis que acabam desabando no meio do caminho. Essas novas tecnologias se expandem num ritmo implacável e crescente, contribuindo para a modificação na forma de fazer negócios.

A inserção da internet no mundo dos negócios tem proporcionado uma enorme vantagem competitiva para as empresas, deixando seus processos mais dinâmicos. A internet está desafiando os fundamentos econômicos, empresariais e tecnológicos da economia tradicional, causando uma revolução bem-sucedida na maneira de consumir algo e fazer negócios, e assim como todas as revoluções, esta deixará uma paisagem totalmente renovada e com novas formas de negócios sendo desenvolvidas (TURBAN, VOLONINO, 2013).

Segundo Turban e Volonino (2013), a internet tornou-se um agente catalisador de mudanças definitivas na estrutura, organização e administração de diversas organizações. Porém, na mesma proporção que esta nova espécie de informação tornou-se uma ferramenta importante para a sobrevivência de muitos mercados, para outros ela abriu caminho para o declínio, por estes não conseguirem se adaptar as novas mudanças.

Em um mundo interligado e digital, as mudanças são muito rápidas e desafiadoras, o que pode deixar muitas empresas sem saber ao certo como reagir. Um caso que se relaciona a isso pode ser visto com a Polaroid, no final da década de 1940, a empresa produziu uma das invenções tecnológicas mais importantes da história da indústria fotográfica: a fotografia instantânea (BALTZAN; PHILLIPS, 2012).

Era uma revolução para época e atrelado a alta qualidade do produto, foi ganhando cada vez mais popularidade ao longo dos anos tornando-se um ícone no segmento. No ano de 1997 a empresa sagrou-se como uma das mais valiosas dentro de *Wall Street*. Esse ótimo desempenho durou até que novas tecnologias começaram a entrar no mercado como as câmeras digitais e as revelações de fotos em uma hora, mesmo tendo desenvolvido uma tecnologia inovadora, a Polaroid não soube adequar-se as novas tendências que entravam para competir em seu mercado e no ano de 2002, com suas ações despencando, fechou as portas (BALTZAN; PHILLIPS, 2012).

O colapso da Polaroid se deve ao fato de que a natureza fundamental da competição de diversas indústrias espalhadas pelo mundo está passando por grandes mudanças. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) as fronteiras de atuação de várias empresas foram expandidas, fazendo com que as mesmas ganhassem novos clientes e concorrentes. Segmentos distintos como o varejo, serviços, financeiro, manufatura e educação estão cada vez mais interligados uns com os outros, e suas relações parecem ser facilitadas pelo fluxo de informação existente entre eles, potencializado pelas novas tecnologias.

A inovação tecnológica ou também conhecida como inovação da informação foi alicerçada por Peter Drucker em 1969, quando o mesmo analisava o número crescente de trabalhadores que lidavam com o conhecimento. Nessa fase, a inovação tecnológica era também conhecida como inovação da informação devido ao papel fundamental que a conhecimento desempenhava na geração de riquezas (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002).

A inovação tecnológica refere-se a convergência entre a informática, as tecnologias de comunicação online e outras redes, que ajudam a criar uma plataforma global de interação; comunicação; colaboração e garimpagem de informações entre os indivíduos e organizações, o que, por fim, acaba estimulando as abrangentes mudanças organizacionais ocorridas nos últimos tempos (TURBAN, VOLONINO, 2013).

As tecnologias que outrora foram criadas inicialmente para facilitar a vida dos indivíduos em seu trabalho, foram agora ampliadas para conectar individualidades, unir o tudo a todos. O eixo principal dessas mudanças parte diretamente da inovação, pois nesta nova atmosfera não se pode obter progresso aperfeiçoando o que já é conhecido, mas sim explorando o desconhecido (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002).

Para Boyett e Boyett (1996) uma empresa, seja ela pública ou privada, obtenha sucesso ou simplesmente sobreviva em uma atmosfera tão dinâmica e transformadora como a citada nesta parte, não basta ir em buscar das provisões tradicionais existentes no mercado, como, por exemplo, enxugar custos ou investir em meios de publicidade. É primordial que qualquer empresa se lance em atividades inovadoras, que transforme suas estruturas e processos. É necessário nesse momento que a estratégia seja modificada. A próxima seção abordará a influência transformadora da inovação nas estratégias empresariais.

2.5 O EFEITO DA INOVAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Neste capítulo foi abordado o fato de que a inovação tem se tornado um aspecto essencial para o sucesso de uma organização. Na visão de Van Bommel (2011) as empresas que alcançam posições competitivas em meio aos seus concorrentes podem tirar vantagens como redução de custos, aumento da produtividade e exploração de novos mercados. Nesse contexto, a estratégia pode ser entendida como o resultado de um processo de aprendizagem organizacional, onde os principais meios utilizados nesse processo englobam a informação com respeito ao avanço tecnológico os mercados e a concorrência, e o conhecimento (SENGE,1990).

O que provavelmente determina a escolha de uma estratégia organizacional voltada para a inovação está relacionada ao poder da mesma e de suas características. Dessa maneira, o foco estratégico nesse contexto pode ser evidenciado de três meios: a primeira, no produto; a segunda, no processo; e a terceira na linha tênue entre o produto e processo (VAN BOMMEL, 2011).

Além disso, o foco de uma estratégia de uma empresa depende de alguns fatores internos a capacidade da empresa em aprender sobre o ambiente natural dos negócios e de colocar em prática este conhecimento na estratégia da empresa, e externos como por exemplo: o setor de atuação da empresa; e o relacionamento da empresa com a cadeia produtiva (VAN BOMMEL, 2011).

Para Porter (2004) a estratégia é o desenvolvimento de um caminho valioso e singular para determinada empresa, envolvendo um conjunto se faz uso criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conglomerado de múltiplas atividades. A entrada de um novo produto ou processo em um determinado mercado pode tornar os outros obsoletos rapidamente. Para que as empresas tenham chance de competir e sobreviver, estas precisam ser capazes de adaptar a sua estratégia competitiva as inovações tecnológicas que surgem pelo caminho.

Entretanto, Orsatto (2002) ressalta que o atual cenário organizacional tem levado empresas dos mais diversos setores a reestruturarem suas estratégias empresariais para a obtenção de vantagem competitiva. A escolha da melhor estratégia nesse contexto de inovações acarretará em aprimoramento das práticas de gestão corporativa. A área de atuação, o posicionamento no ambiente onde está inserida, os mercados concorrentes, e objetivos e metas competitivas determinarão qual fonte de vantagem competitiva deve ser implantada.

No que tange o entendimento sobre estratégia Miles e Snow (1978) apontam quatro estratégias genéricas de adaptação das empresas ao ambiente em que estão inseridas: defensiva, contingência, analítica e reativa. Na **estratégia defensiva** seu maior objetivo é atingir a máxima eficiência possível e manter os mercados de nicho estáveis. As **estratégias contingência** são criadoras de ambientes cercados por mudanças e incertezas, explorando ao máximo as oportunidades de um mercado. As **estratégias analíticas** podem ser entendidas de duas formas: a primeira, mantendo um lado estável (rotineiro), e a segunda, em mudanças, buscando ideias novas. Por fim, as **estratégias reativas** são utilizadas quando organizações percebem as mudanças em seu campo de atuação, porém são incapazes de se adequar por não possuírem uma estrutura sólida.

2.6 VANTAGEM COMPETITIVA: AS ALTERNATIVAS DE SOBREVIVÊNCIA EM TEMPOS DE GRANDES INOVAÇÕES

A vantagem competitiva é o resultado de movimentos em um ambiente concorrencial, é também entendido como o diferencial entre dois competidores qualquer a dimensão, onde ambos procuram criar o maior valor de um produto ou serviço para um cliente, com o intuito de atrair sua atenção. Essa ideia é construída por Porter (2004) que enfatiza a criação ou destruição de valor identifica a concorrência entre duas ou mais empresas.

Em recintos onde as mudanças são mais lentas, muitas organizações podem sustentar vantagens competitivas durante períodos mais longos, adiando possíveis conflitos com novas empresas. Já nos ambientes dinâmicos, o processo de criação e erosão das vantagens se intensificam. Para manter as vantagens futuras, é necessário identificar que mudanças são necessárias para ampliá-las ou defendê-las. Além disso, quando uma inovação disruptiva surge nesse ambiente, Nault e Vandenbosch (1996) argumentam que empresas dominantes precisam “canibalizar” suas vantagens atuais com as vantagens da próxima geração antes que os concorrentes ganhem parcela de mercado.

O posicionamento de uma empresa cria uma conduta importantíssima na assimilação da vantagem competitiva. D’Aveni (1995) é o principal entusiasta do modelo da hipercompetição fomenta a ideia de que a velha forma idealizar vantagens competitivas baseadas em sustentabilidade funcionam somente em indústrias estáveis que não sofrem os efeitos de uma inovação, e isso acaba não permitindo a percepção de que vantagens competitivas são um processo baseado em fluidez e dinamismo.

As vantagens competitivas do passado apenas continuam a funcionar em ambientes relativamente inertes. No novo espaço empresarial, contudo, a velocidade das transformações e a própria evolução tecnológica contribuem para que cada deslocamento competitivo de uma organização, condiz com uma reação dos concorrentes. É preciso desenvolver estratégias que se adéquem cada vez mais a esse novo ambiente (D'AVENI, 1995).

Na visão de Young (2000) o comportamento competitivo está relacionado aos movimentos e contra movimentos que uma empresa segue, na investida de conceber uma posição de vantagem competitiva no meio em que está inserida, o que faz com que diversas empresas lancem constantemente ações ofensivas e defensivas para a obtenção de vantagens competitivas. Para Chen e MacMillan (1992) a competição nos cenários organizacionais atuais é bastante volátil em épocas de constantes transformações. Estratégias genéricas, então, não conseguem proporcionar planos de sucesso, a questão mais importante da competição torna-se as alterações criadas pelas interações eficientes entre empresas concorrentes.

2.7 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Na visão de Handerson (1998) a competitividade é entendida como a forma que uma organização desenvolve alguma atividade comercial que lhe oferece vantagens em seu ambiente de negócio, ajudando na construção de um alicerce para uma posição competitiva sustentável no mercado. Numa concepção básica, Oliveira (2001) ainda ressalta que a estratégia é a estruturação de uma ideia desenvolvida por uma empresa para atingir, de maneira singular, as metas objetivos organizacionais futuras, para que se conquiste um posicionamento seguro e próspero em seu espaço.

A utilização de uma estratégia por uma empresa tem como maior objetivo a minimização dos custos organizacionais e o aprimoramento das oportunidades de negócios e na administração de recursos humanos e financeiros. Segundo Porter (2004), o principal fomentador contemporâneo da ideia de estratégia competitiva, a indica que ela é uma combinação entre os *fins* (metas empresariais) com os *meios* (políticas que auxiliarão no alcance dos fins).

Arelado a esta definição Porter (2004) conceitua estratégia competitiva como uma compilação de práticas ofensivas ou defensivas que estruturam um escudo figurativo em uma indústria, para responder com sucesso as influências das cinco forças competitivas, resultando em um retorno lucrativo para a organização.

Segundo Porter (2004) qualquer organização precisa estar ciente das demandas de seu ambiente interno e principalmente o externo, com seus concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e novos entrantes, que interferem potencialmente na lucratividade de uma empresa. O famoso modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter pode ser assimilado como uma ferramenta que ajuda a nortear a estratégia de uma empresa e que analise as interferências dos ambientes internos e externos.

O modelo também traz luz sobre os pontos fortes e fracos de uma organização, auxiliando em seu posicionamento e na formação de seus pilares estratégicos, evidenciando quais caminhos são mais profícuos, e que tipo de ameaça se enfrentará. Cada força deve ser esmiuçada em um grau de delineamento considerável para que uma empresa seja capaz de definir uma estratégia competitiva com a moldada na realidade estrutural da mesma (PORTER, 2004).

A junção dessas forças evidencia o provável potencial de desempenho, e o exame das mesmas possibilita. A análise das ameaças relacionadas ao modelo de Porter permite constatar a importância de cada uma delas e seu impacto no ambiente empresarial. Nesse sentido é possível entender a complexidade dos concorrentes e suas características mais atenuantes, e a partir disso criar estratégias para combatê-los. Na visão de Porter (2004) as pressões competitivas advindas de um ambiente tão metamórfico como o atual, contribuem na produção de conhecimento que auxiliam na observação dos pontos fortes e críticos de uma companhia, e um pouco mais sobre as cinco forças estabelecidas por Michael Porter serão tratadas a seguir:

a) Ameaças de novos entrantes

Segundo Pontes (2009) quanto maior a probabilidade de entrada de novos negócios em um ambiente específico, menor é a sua atratividade. Esta força reapresenta empresas interessadas por uma maior participação de mercado.

b) Ameaça de serviços ou produtos substitutos

Produtos e serviços substitutos têm o alto potencial de comprometer os resultados de uma indústria. Para Porter (2004), isso obriga as empresas a desenvolver processos de diferenciação, com investimentos em inovação e no melhoramento da qualidade, assim como análise dos produtos substitutos e seus preços.

c) Poder de negociação dos compradores

Segundo Porter (2004) esta força se caracteriza pela habilidade de barganha dos em relação ao preço e a qualidade de um bem produzido por uma empresa. O nível de preço e a qualidade de um produto ou serviço é fortemente determinado pelos clientes nesse contexto.

d) Poder de negociação dos fornecedores

É quando a força de barganha está nas mãos dos fornecedores, esta situação ocorre normalmente em um mercado restrito, e a ação dos fornecedores interfere de forma substancial na rentabilidade de uma organização como informa Porter (2004), o que se faz necessário pensar em estratégias que reduzam a ação de tal força.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes

Esta força é definida pelas entidades que disputam por um mesmo mercado, desencadeando disputas publicitárias, guerras de preços, investimentos em qualidade (PONTES, 2009). Nesta perspectiva, as empresas são incentivadas a criarem estratégias que inibam os passos da concorrência, e que trabalhem a identidade da marca.

Na visão de Pontes (2009) o pleno entendimento das cinco forças de Porter contribui para a concepção e aprimoramento da sistemática do mercado organizacional, assim também como a produção de estratégias eficazes, que ajudam na obtenção de uma posição estável mesmo em um mercado caótico.

2.8 SCHUMPETER E A DESTRUIÇÃO CRIATIVA: OS ALICERCES DA INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Antes mesmo de Clayton M. Christensen estabelecer os preceitos de inovação disruptiva nos anos 1990 e em como a mesma levava mercados inteiros ao colapso, o economista Joseph Alois Schumpeter já discutia o fenômeno em meados do século passado. Foi com o conceito de destruição criativa que o austríaco conseguiu explicar de forma teórica os efeitos de uma inovação.

Para Schumpeter, a destruição criativa era um processo em que um conjunto de inovações radicais destoem de forma gradual e sistemática velhas instituições ou processos, criando novas formas em seu lugar, provocando um grande impacto socioeconômico. As literaturas contemporâneas explicam também que esse entendimento contribuiu de maneira positiva para concepção da ação do tempo na dentro das sociedades modernas e na sua cultura. Um exemplo clássico de sua ação em um ambiente poderia ser visto na substituição das charretes pelas ferrovias como meios de transporte, ou na transição de uso da energia a vapor pela energia elétrica. (RAUEN; RAUEN, 2013).

Nenhuma dessas transformações ocorreram de forma harmônica e fleumática, o fim de muitas empresas foi decretado, e com elas vários postos de trabalho desapareceram, transformando o espaço social por completo. Entretanto, para Rauen e Rauen (2013) tais mudanças não produziram apenas resultados danosos, com elas, novos negócios foram criados, processos mais eficazes foram instaurados, assim como novas profissões surgiram, gerando uma dinâmica econômica inédita até então. Nessa reconfiguração, observa-se que a criação de novos mercados com as mais diversas possibilidades.

Ainda sobre a ação da destruição criativa, Schumpeter acrescenta o seguinte:

“Essas revoluções não são permanentes, num sentido estrito; ocorrem em explosões discretas, separadas por períodos de calma relativa. O processo, como um todo, no entanto, jamais para, no sentido de que há sempre uma revolução ou absorção dos resultados da revolução, ambos formandos o que é conhecido como ciclos econômicos” (SCHUMPETER, 1984, p. 110).

A inovação desenvolve meios de produção inteiramente novos. O procedimento de destruição criativa não é raro em economias capitalistas. Os velhos meios passam a ser, nesse sistema, destruídas “criativamente” a medida que o tempo avança, e em seu lugar surgem novas procedimentos, formas de pensamento mais sistêmicas, possibilitando novos impulsos de crescimento econômico (RAUEN; RAUEN, 2013).

Com respeito as transformações históricas no meio organizacional, Schumpeter (1982) salienta que por meio da destruição criativa, lojas de departamento centenárias como Macy's ou Selfridges tiveram oportunidade surgir, revolucionando o setor de varejo em diversas escalas. Esses e outros exemplos desencadearam o surgimento de setores completamente

novos, criando novas técnicas de produção e gerenciamento, contribuindo para a criação de novas formas de investimento.

As novas realidades empresariais criadas por grandes inovações produzem situações adversas. No cenário contemporâneo, com as velhas instituições, representadas por grandes empresas lutam constantemente para resistir ao processo de destruição eminente. A teoria de destruição criativa contribuiu para o entendimento das mudanças ocorridas em várias esferas da sociedade moderna, porém, no contexto atual, a mesma falha em explicar as complexidades que ocorrem nos ambientes organizacionais neste tempo. Por essa razão, a aplicação da inovação disruptiva é mais apropriada na explicação de fenômenos atuais. A seção final deste capítulo tratará do tema principal do trabalho, a inovação disruptiva, analisando suas características e influências num ambiente que a mesma se insere (RAUEN; RAUEN, 2013).

2.9 A INOVAÇÃO DISRUPTIVA E SEUS EFEITOS CORROSIVOS

O modelo estratégico de inovação disruptiva abordado no início desta pesquisa tem a capacidade de desmontar negócios da noite para a noite. Num primeiro momento, é necessário ter uma recapitulação rápida sobre a ideia de “disrupção”, que pode ser descrita como um processo em que uma empresa de pequeno porte e com recursos limitados consegue competir com grandes empresas de um mesmo segmento.

Uma inovação disruptiva começa inicialmente como uma alternativa de negócio de baixo custo, qualitativamente inferior e que atende um público ainda específico. Esse tipo de inovação muda as regras do mercado, fazendo com que negócios percam espaço numa velocidade assustadora. É cada vez mais comum observarmos ciclo de vida de alguns produtos serem encurtados devido a ascensão de uma nova tecnologia. No mundo globalizado onde vivemos é cada vez mais comum ver mercados inteiros serem destruídos ou criados da noite para o dia. As inovações disruptivas podem emergir do nada e em instantes estar em todos os lugares, sendo algo bastante difícil de se combater. Nessa nova era, a estratégia precisa ser repensada, pois esses tipos de negócios de natureza disruptiva não seguem os caminhos convencionais de mercado (DOWNES, 2013).

Tais inovações contradizem quase tudo o que se sabe sobre estratégia competitiva, porque são modelos de negócios totalmente indisciplinados. Para que se pudesse compreender o que era inovação disruptiva, Christensen (2006) a comparou com outro tipo de inovação existente: a chamada sustentadora ou incremental. Esse tipo de inovação é mais comum no

dia-a-dia das pessoas, está presente na maioria dos produtos e serviços que são ofertados no mercado e possuem uma qualidade maior e satisfazem de uma ampla gama de clientes. Normalmente elas representam inovações incrementais que melhoram o que já existe e tem um preço mais elevado.

Christensen, Raynor e McDonald (2015) explicam também que as inovações sustentáveis fazem com que bons produtos sejam incrementados com novas funcionalidades, fazendo com que os mesmos fiquem melhores aos olhos dos seus consumidores. Simplificando, diferentemente de uma inovação disruptiva, ela não muda cenários, apenas melhora o que já existe. Exemplos de inovações sustentáveis podem ser vistas como a quinta lâmina em um barbeador, a imagem da TV com maior resolução, um celular com melhor recepção. Estas melhorias podem ser consideradas avanços ou grandes descobertas, mas todas elas permitem que as empresas vendam mais produtos aos seus clientes mais rentáveis e exigentes.

Uma de suas grandes características é explorar mercados menores e construir segmentos diferentes dos já existentes, e crescer a partir destes. O termo “inovação disruptiva” é mais adequado para uso em detrimento de “tecnologias disruptivas”, pois o próprio autor entende que são poucas as “tecnologias” propriamente disruptivas e que a palavra “inovação” entrega um sentido muito mais correto. Ainda com respeito a inovação disruptiva, Christensen (2006), explica que a mesma atinge seu ápice de desenvolvimento, provocou um grande impacto nos mais diversos setores. A exploração de oportunidades de novos negócios, também pode provocar grandes mudanças econômicas e sociais.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Downes (2013), afirma que esse tipo de inovação muda as regras do mercado, fazendo com que negócios percam espaço numa velocidade assustadora. Normalmente, organizações com vários anos de mercado procuram dedicar cada vez mais tempo e investimento a atender clientes mais rentáveis, e proporcionalmente distanciam-se de clientes considerados menos atraentes lucrativamente, criando uma lacuna de mercado inteira para ser explorada.

Como também explicado durante o decorrer deste trabalho, negócios disruptivos iniciam suas histórias atendendo justamente segmentos negligenciados por outras organizações, oferecendo produtos e serviços semelhantes aos existentes num mercado a um preço mais baixo. A resposta da grande maioria das organizações a ascensão de uma inovação disruptiva também é sempre tardia, pois como de costume as mesmas nunca são vistas como um risco, tendo em vista que não atendem seus *stakeholders* inicialmente (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Essa atitude oferece um terreno fértil a entrada de negócios disruptivos em um mercado, facilitando a aplicação de suas ideias, permitindo o amadurecimento de seus serviços e produtos e angariando recursos a partir desse ponto, até que avançam para segmentos maiores, mantendo as vantagens que impulsionaram seu sucesso comercial, podendo agora competir na mesma escala com grandes negócios. Quando os clientes *mainstream* começam a adotar as ofertas dos negócios disruptivos, abandonando as dos segmentos tradicionais, ocorre então a chamada *disrupção*, ou *ruptura* (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

As inovações disruptivas são inicialmente consideradas inferiores pela maioria dos clientes de uma empresa já estabelecida. Normalmente, os clientes não estão dispostos a adotar um novo produto por ele ser simplesmente mais barato. Em vez disso, eles esperam até que sua qualidade aumente o suficiente para satisfazê-los. Uma vez que isso aconteça, eles adotam o novo produto e aceitam o seu vantajoso preço mais baixo. É também assim que a inovação disruptiva impulsiona os preços para baixo em um mercado (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Apesar da ampla disseminação do entendimento sobre a inovação disruptiva, os principais conceitos sobre teoria foram amplamente mal interpretados e seus princípios básicos inadequadamente aplicados. Além disso, refinamentos essenciais na teoria nos últimos 23 anos parecem ter sido ofuscados pela popularidade da formulação inicial, resultando em críticas a relevância do estudo para o cenário atual (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Grande parte das pessoas que falam ou escrevem sobre "ruptura" não leram um livro ou artigo relevante sobre o assunto. No campo online, por exemplo, o termo é frequentemente invocado de forma vaga para apoiar inovações de diversas naturezas. Profissionais da área de pesquisa, escrita e consultoria utilizam a inovação disruptiva também para explicarem qualquer situação atípica ocorrida em uma indústria abalada pela chegada de uma inovação, entretanto, esse uso também é muito amplo (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

O grande erro em mesclar uma inovação disruptiva com qualquer descoberta que altere os padrões competitivos de um setor de mercado é que diferentes tipos de inovação necessitam da mesma forma, de abordagens estratégicas diferenciadas. Em outras palavras, as lições que aprendemos sobre o êxito como inovador disruptivo (ou a defesa contra um adversário disruptivo) não se aplicam a todas as empresas em um mercado em mudança,

fazendo com que gerentes acabem usando ferramentas imprecisas, reduzindo suas chances de sucesso (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

O termo “inovação disruptiva” precisa ser usado para explicar a evolução do produto ou serviço ao longo do tempo. Os primeiros minicomputadores foram disruptivos não apenas porque eram novatos em *low-end* quando apareceram no mercado, ou nem porque eles foram mais tarde ficando com configurações mais poderosas, eles foram disruptivos em virtude do caminho que eles seguiram a partir de mercado secundário até chegarem nos mercados principais. A maioria das inovações sendo disruptivas ou não, começam a vida como um experimento em pequena escala. Seus criadores tendem a se concentrar em obter o modelo de negócio, em vez de meramente o produto certo. (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015).

As inovações disruptivas originam-se em mercados pequenos ou até mesmo em novos mercados. Tais inovações são possíveis porque, como já explicado, exploram as necessidades de clientes menos atraentes para grandes empreendimentos, conhecidos como *low-end*. As inovações disruptivas também têm a capacidade de criar novos mercados. Simplificando, eles encontram uma maneira de transformar os não consumidores em consumidores. No contexto de novos mercados, as inovações disruptivas criam um mercado onde não existia nenhum. Simplificando, eles encontram uma maneira de transformar os não consumidores em consumidores (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Por exemplo, quando a tecnologia de fotocópias surgiu, a Xerox visava grandes corporações primeiros dias da tecnologia de fotocópias, a Xerox pretendia atingir grandes corporações e cobrava altos preços para fornecer um desempenho satisfatório para seus clientes. Segmentos de mercados menores, como bibliotecas e pequenos escritórios não podia dispor dos serviços devido aos seus custos, restando apenas as máquinas de mimeógrafos e os papéis carbono (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Foi apenas no final da década de 1970, empresas introduziram as primeiras copiadoras pessoais, criando uma solução acessível para pequenas organizações e demais clientes interessados, formando um novo mercado. Com esse início relativamente despretenso, os fabricantes de fotocopiadoras progressivamente instauraram uma posição importante no mercado dominado pela Xerox. Uma inovação disruptiva, por definição, parte de um desses dois pontos de apoio.

Para Christensen, Raynor e Mcdonald (2015) o termo inovação disruptiva é bem empregado quando é utilizado para explicar a evolução de um produto ou serviço ao longo do tempo até chegar ao grande público. Elas também se concentram em desenvolver seu próprio

modelo de negócio. A grande maioria das inovações, sendo elas de origem disruptiva ou não, iniciam sua vida como uma experiência de pequena escala.

Quando uma inovação disruptiva atinge a parte mais alta de um mercado, grandes empresas começam a ter sua rentabilidade comprometida. Este processo pode levar algum tempo, oferecendo espaços para as organizações atingidas a criarem estratégias de combate. Mesmo depois de mais de 50 anos desde a abertura da primeira loja de departamento de descontos nos Estados Unidos, a grande maioria das grandes empresas de varejo ainda operam em seu modelo tradicional (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

A disrupção nesse caso está levando um tempo maior para ser sentida, mas isso não quer dizer que ela ocorra. Quando uma inovação disruptiva surge promovendo mudanças, é necessário que as demais empresas reajam prontamente, mas não de forma enérgica ou desesperada. Como visto no caso das lojas varejistas, não é necessário dismantelar um negócio ainda lucrativo por causa da chegada de uma inovação desse tipo em seu ambiente (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

A questão da ruptura também levar algum tempo explica um pouco sobre o fato de empresas de líderes ignorarem a ascensão inicial de uma inovação disruptiva. Por exemplo, quando a Netflix, a empresa que será analisada neste trabalho, lançou suas operações no ano de 1997, o serviço inicialmente não era atrativo para boa parte dos clientes da Blockbuster, uma gigante no mundo do vídeo locadoras na época, porque os mesmo preferiam lançamentos (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Entretanto, quando as novas tecnologias permitiram Netflix para evoluir seus serviços para *streaming* de vídeo *on-demand* através da Internet, a empresa em pouco tempo começou a tomar os clientes principais da Blockbuster e demais videolocadoras. A Netflix trilhou um caminho clássico dentro da inovação disruptiva. Se a Netflix tivesse começado lançando seus negócios em um mercado central de um grande concorrente como a própria Blockbuster, a resposta provavelmente teria sido uma bem mais rápida e enérgica. Mas a história explica claramente a trajetória de colapso que a Netflix levou a Blockbuster a percorrer (CHRISTENSEN; E. RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Christensen (2006) também relata um dos principais fatores que facilitam o surgimento e desenvolvimento de inovações deste tipo. A medida que uma empresa ganha cada vez mais participação no mercado a ponto de ser considerada uma gigante no segmento onde atua, proporcionalmente, ela se distancia das oportunidades de se investir em mercados menores, pelo motivo de que estes não oferecem receitas suficientemente altas para que grandes empresas continuem crescendo a taxas constantes. São nesses mercados negligenciados por

grandes empresas, também conhecidos como *low-end*, que as inovações disruptivas encontram terreno fértil para desenvolver suas ideias e crescer.

Inovações disruptivas nascem como um experimento de baixo custo em plataformas de tecnologia de rápida maturação. Essas inovações são muitas vezes construídas a partir de componentes facilmente acessíveis e que custam muito pouco ou são gratuitos. Serviços similares a própria Netflix, como Hulu e Skype, por exemplo, usam as conexões de internet banda larga e diversos métodos de compreensão de áudio e vídeo para oferecer seus serviços de forma prática e barata, desafiando os seus maiores concorrentes de TV a cabo e telefonia. Além disso, muitos deles usam cada vez mais o impacto das mídias sociais para realizar seu próprio marketing, explorando a capacidade de acesso a informação que as pessoas hoje possuem e a sua capacidade de contribuir e compartilhar (DOWNES, 2013).

Para Downes (2013) essas novas ferramentas tecnológicas permitem que os consumidores decidam o tipo de conteúdo que desejam, contrariando os planos estratégicos das próprias empresas que fornecem a infraestrutura. No mundo das inovações disruptivas, é perfeitamente comum serem criadas dezenas de novos produtos ou serviços e analisar os que ganham mercado. Como todo investimento de capital de risco, a grande maioria fracassará completamente, entretanto, o sucesso de apenas um desses negócios pode pagar o custo de todos os outros. Todas essas informações sobre o surgimento, comportamento e características de uma inovação disruptiva deixam claro todo o seu poder transformador, que afetam não somente as organizações, mas também a sociedade em formas gerais, os consumidores e o seu comportamento.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, estando a mesma dividida em três seções. A primeira delas traçando o delineamento da pesquisa, informando sobre a finalidade e os meios usados na realização deste estudo. A segunda seção traz luz ao universo e a amostra da pesquisa, que nada mais é do que a organização em estudo e a amostra avaliada. A terceira e última seção evidencia os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados que foram coletados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em linhas gerais, o que será feito a partir desta seção é o delineamento da pesquisa com ênfase nas técnicas de coleta e análise de dados. Tem o propósito de avaliar a percepção dos assinantes do serviço de *streaming* Netflix acerca da mensuração das mudanças provocadas pelo mesmo em seu comportamento como consumidor. Seguindo os moldes propostos por Vergara (2009), esta pesquisa se classifica por meio de dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Quanto a finalidade da pesquisa

Para este trabalho, a proposta da pesquisa é entender o poder de influência de uma inovação disruptiva sobre determinados mercados que antes pareciam indestrutíveis e hoje faliram.

Por esta razão, a natureza deste estudo será qualitativa, que é indicada em pesquisas onde se procura entender as razões e aceções que não são capazes de ser mensurados quantitativamente, porque envolvem fenômenos sociais mais complexos, abrangendo uma área de quatro respondentes de níveis diferentes, avaliando-os por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturado, analisando posteriormente seus dados, realizado junto a 4 indivíduos que tiveram sua vida ou profissão afetados de alguma maneira pelo serviço da Netflix, com um tempo total de um pouco mais de 2 horas de entrevista, onde cada uma obteve uma média individual que variou entre 35 minutos (HARVEY, 2010).

Na pesquisa qualitativa, não há preocupação com representatividade numérica, mas sim com a compreensão de um grupo social ou de uma organização. Para Minayo (2001) o cerne da pesquisa qualitativa é mensurar os aspectos da realidade que não podem ser

quantificados, usando uma variedade de significados e valores que correspondem a um ambiente mais profundo no que diz respeito as relações sociais, processos e fenômenos. Em uma entrevista semiestruturada é necessário focalizar a atenção a criação de perguntas que forneçam base sobre o tema investigado, garantindo o teor mais profundo a pesquisa realizada.

Na visão de Triviños (1987) uma entrevista semiestruturada pode ser definida como questionamentos apoiados em teorias ou hipóteses que se interligam com o assunto estudado, e as respostas surgidas a partir das respostas fornecidas dariam margens para novas hipóteses ou suposições. Pode-se complementar essa colocação afirmando que a entrevista semiestruturada auxilia na compreensão e descrição dos mais diversos fenômenos sociais, assim como mantém o pesquisador muito mais envolvido e consciente no processo de coleta e análise de dados.

Partilhando do mesmo ponto de vista, Manzini (1991) explica que a entrevista semiestruturada se preocupa em focalizar no assunto sobre o qual o roteiro será baseado, sendo posteriormente complementado com outras questões que por ventura surjam durante a entrevista. Nesse tipo de método de coleta de dados, o autor pode lidar com as informações de forma mais livre e as respostas da mesma forma não estão ligadas a uma padronização.

Esta pesquisa configura um estudo de caráter exploratório-descritivo. Exploratório por procurar conhecer mais profundamente um fato ou fenômeno, e ao mesmo tempo descritivo por revelar características deste mesmo fenômeno (VERGARA, 2009). Possui caráter exploratório, com o intuito de criar uma maior familiaridade com o tema. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em diversos artigos e livros para obter um maior entendimento acerca do tema estudado: inovação disruptiva.

3.1.2 Quanto aos meios utilizados para a pesquisa

Para a realização de qualquer pesquisa é preciso, inicialmente, estabilizar uma considerável base bibliográfica sobre o tema pesquisado, formando assim um grande suporte para o trabalho. Marconi e Lakatos (2003) explicam que é necessário se fazer um apanhado geral sobre os principais materiais da área de pesquisa, para que sejam fornecidos entendimentos claros sobre o assunto.

Dessa forma, o presente trabalho se pautou em pesquisas bibliográficas de livros como *“Inovação: Como Levar sua Empresa para o Próximo Nível”* de Stuart Crainer, assim como o exemplar de *“On-Demand Culture: Digital Delivery and the Future of Movies”*

escrito por Chuck Tryon, além das percepções comportamentais dos consumidores contemporâneos feita por Michael Solomon em “*O Comportamento do Consumidor*”, acompanhado da noção sobre inovação disruptiva feita por Clayton M. Christensen em “*O Dilema da Inovação*”.

Foram levantadas informações a respeito da organização estudada, a Netflix, assim como sua história e valores, com o intuito de caracterizá-la como uma inovação disruptiva. Entre outros livros, artigos e trabalhos disponíveis na internet. Tais aspectos citados anteriormente lançam base para a realização da pesquisa de campo, que tem como principal objetivo entender um problema por meio de conhecimentos extraídos sobre ele, a fim de delinear hipóteses e respostas sobre o mesmo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a amostra pode ser entendida como uma parcela retirada do universo pesquisado. Assim, para a avaliação de um serviço de natureza disruptiva como a Netflix e suas possíveis alterações no comportamento de mercado, o universo seria todo o mercado que foi ou pode ser substituído pela oferta do serviço da Netflix bem como, os consumidores que podem fazer (ou fizeram) essa substituição.

Os procedimentos metodológicos nesta pesquisa buscam estabelecer uma conexão entre a teoria da inovação disruptiva e a dimensão de seus impactos perante certa camada da sociedade. Pretende-se analisar como amostra desta pesquisa um gerente de vendas de grande loja de departamentos, seguido de um comerciante de produtos piratas, que outrora foi uma banca de revistas e, uma ex-dona de uma locadora de filmes, além de um estudante usuário dos serviços da Netflix.

Todos os entrevistados são residentes do município de Caruaru e foram afetados de alguma forma pela influência de uma inovação disruptiva como a Netflix e a partir disso, foram analisados os principais impactos do serviço sob a ótica dos entrevistados. Complementando essas informações, cada entrevistado será identificado como Respondente A, B, C e D respectivamente. Cada entrevista foi realizada sob a perspectiva dos temas sobre a inovação e suas mudanças, como também o efeito causado pela influência disruptiva da Netflix baseada nas falas de cada entrevistado, usando a ideia proposta por Bardin (1977) com a intenção de organizá-las e mensurá-las.

Nas entrevistas, as respostas proferidas pelos entrevistados, davam margem para outros questionamentos, assim foi necessário reformular algumas perguntas para que alguns

pudessem compreender a pergunta com clareza. O que permitiu que o trabalho abrangesse aspectos maiores do que os delimitados em um primeiro momento. O roteiro de entrevistas semiestruturado utilizado encontra-se ao final deste trabalho, no Apêndice.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo apresenta a organização estudada neste presente trabalho, a Netflix, fazendo uma breve dissertação sobre o seu negócio, além de apresentar sua história e suas demais características consideradas pertinentes.

4.1 O QUE É A NETFLIX?

É conhecida como a líder mundial em rede de televisão online, opera sem comerciais, com visualização de seu conteúdo forma ilimitada em qualquer tipo de tela conectada à Internet, a qualquer hora, em qualquer lugar, a um valor fixo mensal acessível. Por dia, seus usuários assistem cerca de 125 milhões de horas de séries, documentários e longas-metragens (NETFLIX, 2018).

Possui mais de 100 milhões de assinantes espalhados por 190 países. Cerca de um pouco mais da metade desse número se concentra dentro dos Estados Unidos, mercado responsável por aproximadamente 60% do faturamento total da empresa, devido sobretudo ao fato de a assinatura do serviço ser mais cara por lá, no valor de US\$ 9,99, equivalente a aproximadamente R\$ 38,00. Enquanto que, no Brasil, a assinatura do serviço, no pacote básico, fica no valor de R\$19,90. Seu mercado internacional, um dos principais focos da empresa atualmente, expandiu-se numa velocidade espantosa ao longo dos últimos anos, e a sua tendência é crescer ainda mais (NETFLIX, 2018).

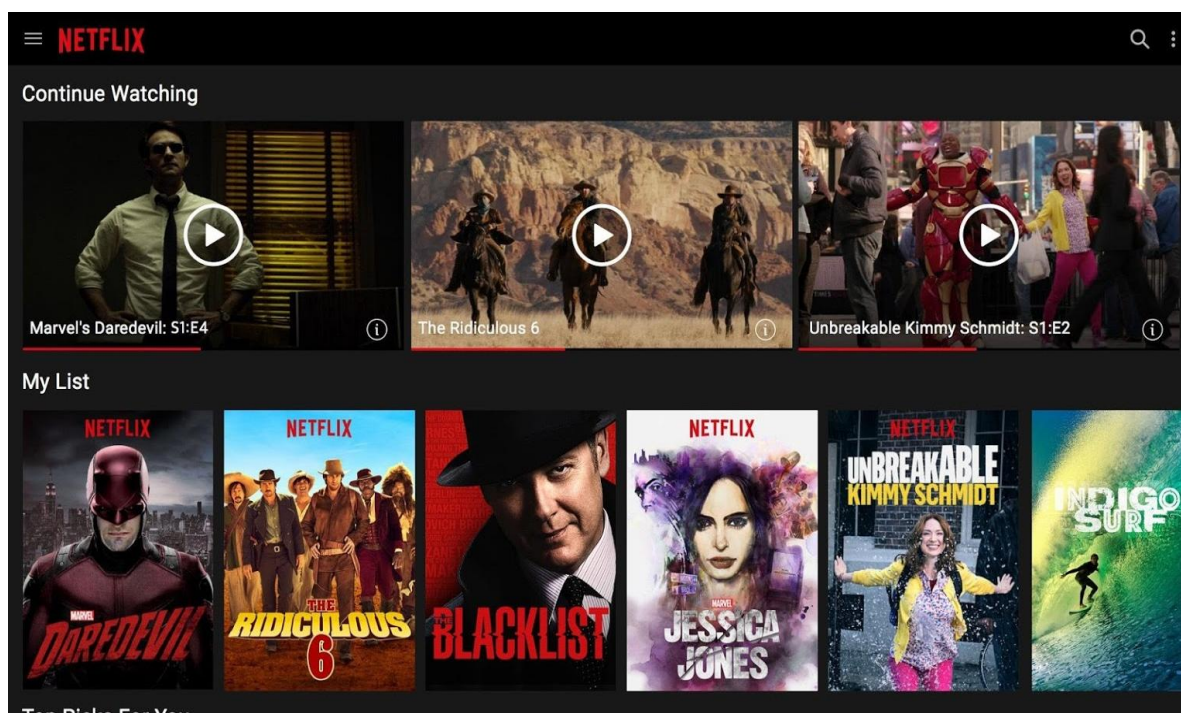
A Netflix tornou-se a pioneira na distribuição de programas de TV e filmes em formato de *streaming*. O investimento neste tipo de plataforma começou em 2007, embalado pelo estrondoso sucesso do YouTube dois anos atrás, e desde então vem buscando um constante aprimoramento na forma em que seus serviços são oferecidos nesse tipo de tecnologia, tudo isso para garantir que seus assinantes tenham a melhor experiência possível na utilização do conteúdo oferecido pela mesma. Todo esse esforço vem resultando numa crescente adesão global aos serviços da empresa (NETFLIX, 2018).

Em seus balanços trimestrais, é explicado seus contínuos investimentos e todos os resultados obtidos pelos mesmos, nota-se também uma grande preocupação em mostrar como o cliente é o grande centro do sucesso da empresa, e em como a sua satisfação é o seu principal objetivo. Recentemente, a empresa tornou-se a maior produtora de conteúdo audiovisual do planeta, superando grandes emissoras de TV (NETFLIX, 2018).

O crescente fluxo de conteúdo original de filmes e séries que vem sendo lançado pelo serviço vem se tornando o seu grande diferencial como mostra a Figura 4.1, e um dos principais trunfos para o seu crescimento. Produções como *Mindhunter*, *The Crown* e *Stranger Things*, por exemplo, tornaram-se grandes campeãs de público e crítica no mundo todo, sendo também nomeadas a importantes prêmios como o Emmy, Globo de Ouro e ao Oscar (NETFLIX, 2018).

Cada produção original ajuda a Netflix a conhecer cada vez mais o seu público, suas preferências, e como produzir cada vez mais conteúdo direcionado aos gostos dele. O contínuo aprimoramento em seu sistema de avaliações ajuda a empresa a entender os usuários amantes de blockbusters de ação ou de filmes independentes. As produções originais da Netflix não precisam disputar atenção do público em horários escassos como na TV convencional o que lhe dá uma grande vantagem sobre os seus concorrentes (NETFLIX, 2018).

Figura 1 – O conteúdo original e a forma dinâmica como distribuí o seu catálogo são os grandes trunfos da Netflix



Fonte: Netflix (2018)

Diferente do que tradicionalmente ocorre na liberação dos episódios de determinado show ou série, onde toda semana um novo episódio é disponibilizado aos seus

telespectadores, a Netflix mudou o modelo de distribuição de seu conteúdo, oferecendo aos seus clientes todo conteúdo de uma temporada de uma só vez.

4.2 HISTÓRIA

Foi criada em 1997, por Reed Hastings e Marc Randolph, dois executivos de *software*, na Califórnia. Ao longo de toda a sua história, a Netflix utilizou diversos meios de atuação. Durante o início de sua operação em meados de 1998, apresentava-se como um serviço *online* de compra e aluguel filmes em DVD. No ano seguinte, a venda de discos é encerrada para dar lugar ao serviço de assinaturas, nesta fase, cada assinante pagava um valor fixo mensal que lhe garantia um DVD para assistir quando quisesse, o pedido era feito pelo site da empresa e entregue na casa do solicitante pelos correios. Para alugar um novo DVD era necessário devolver o que já estava alugado (NETFLIX, 2017). Observa-se, abaixo, na Figura 4.2, a foto do prédio onde se localiza a sede atual da empresa Netflix.

Figura 2 – A Sede da Netflix, em Los Gatos, Califórnia



Fonte: Reuters (2016)

O grande objetivo do negócio era oferecer um serviço diferente do praticado na época, com um amplo catálogo de opções, sem a necessidade de multas por atraso ou uma data fixa para a entrega, além de oferecer um serviço *online*, o que daria mais conforto aos clientes tendo em vista de que eles não precisariam se deslocar de suas casas até uma locadora para

assistir a um filme. Curiosamente, a ideia de se criar um serviço como a Netflix veio a partir do momento em que um de seus fundadores, Reed Hastings, ilustrado na Figura 4.3, recebeu em sua casa uma multa de US\$ 40,00 da *Blockbuster* (loja de aluguel de filmes muito popular na década passada) pela devolução atrasada do filme “Apollo 13”. Hastings acreditava que poderia existir um jeito melhor (PERREIRA, 2017).

Figura 3 – Reed Hastings fundador da Netflix e atual CEO da mesma



Fonte: Getty Images (2017)

A proposta da Netflix era inovadora para a época, o uso da internet para esse tipo de negócio não era muito comum nos anos 1990, o que acabou dando uma certa vantagem competitiva para a empresa. Contudo, a ideia não conseguiu decolar logo em seu início, seu crescimento foi a passos modestos. Em 2002, contando com cerca de 600 mil assinantes nos EUA, a empresa tentou fazer seu lançamento na Bolsa de Valores de Nova York, o que não causou grande impacto, o preço das ações era baixo (FERREIRA, 2015).

O cenário pouco amistoso fez com que seus fundadores tentassem vender 95% de sua empresa a *Blockbuster*, a gigante das locadoras e sua principal rival na época. A intenção da proposta era integrar toda a expertise dos serviços de entrega de DVDs pelos correios da Netflix com toda a variedade de títulos que a *Blockbuster* possuía. O acordo não foi aceito, a *Blockbuster* alegou que não acreditava no futuro do negócio, e apesar dessa recusa a Netflix

continuou. Um detalhe pertinente para se comentar é que cerca de dez anos depois a *Blockbuster* fechou as suas portas, à medida que a Netflix prosperou em seu negócio (PERREIRA, 2017).

Com o tempo, a Netflix foi se firmando no mercado e as coisas passaram a melhorar. No ano de 2005 o número de assinantes do serviço já passava de 4,2 milhões nos EUA. A empresa já enviava por dia 1 milhão de títulos por correspondência. Entretanto, mesmo com os ventos soprando ao seu favor, Reed Hastings, que atualmente é o CEO da empresa, sentia que aquele tipo de negócio era temporário e que mudanças precisariam ser feitas (PERREIRA, 2017).

Em 2007, uma importante mudança foi realizada no tipo de serviço prestado, o aluguel de DVDs deixava de ser o foco principal para dar lugar ao streaming digital de conteúdo audiovisual. No ano seguinte a empresa estabelece parcerias com diversas produtoras de conteúdo para transmitir seus serviços online em aparelhos *Blu-Ray*, no *Xbox 360*, *Play Station 3*, *Nintendo Wii* e outros aparelhos conectados à internet (NETFLIX, 2018).

A expansão de seus negócios para o mercado internacional veio em 2010, quando a empresa começou a operar no Canadá, o número de assinantes nessa época alcançou o auge mais de 16 milhões. A partir desse momento, o seu crescimento foi vertiginosamente sem escalas, ingressando na América Latina, Caribe e posteriormente em toda a Europa.

Em 2013, suas produções originais receberam 31 indicações ao Emmy, o Oscar da televisão americana, tornando-se a primeira rede de TV por internet a ser indicada ao prêmio. No ano de 2016, os serviços da empresa se expandem pelos quatro cantos do mundo, com exceção da China, onde encontrou algumas barreiras operacionais (NETFLIX, 2017).

Com respeito a missão, visão e valores da organização em questão, o site da Netflix (2018) apresenta as seguintes informações:

4.2.1 Missão

Sua principal missão, segundo o seu fundador Reed Hastings, é permitir que seja ridiculamente fácil ver filmes e programas TV.

4.2.2 Visão

A sua visão é ser o melhor serviço de distribuição de entretenimento do mundo, licenciando o maior número possível de conteúdo e criando um ambiente onde criadores de conteúdo consigam ter uma audiência global.

4.2.3 Valores

A atuação da Netflix baseia-se nos valores da produtividade, criatividade, inteligência, honestidade, comunicação, paixão, altruísmos e confiança.

4.3 A NETFLIX E A CONCORRÊNCIA

O campo de concorrência da empresa é bastante abrangente e vigoroso tendo em vista todas as opções que se tem hoje, sua concorrência não se limita a serviços similares, a Figura 4.4 ilustra bem essa questão. A Netflix se esforça para ganhar a atenção de seus clientes em seus momentos de descanso ou lazer com a família ou amigos, os chamados “momentos verdade”, pois eles podem escolher a Netflix, ou uma infinidade de outras opções. O tempo que seus consumidores gastam assistindo seus conteúdos é algo bastante valioso para a empresa, é por causa disso que a empresa vem gastando quantias substanciais em conteúdo original e estratégias marketing (NETFLIX, 2018).

Figura 4 – A Concorrência enfrentada pela Netflix pode ser mais vasta do que se imagina



Fonte: Reuters (2016)

Sua concorrência está na programação tradicional de TV, redes sociais, de livros ou revistas, videogames, entre muitas outras coisas que possam “roubar” o tempo livre de seus clientes. Ela precisa cada vez mais mostrar sua relevância para não ser substituída

futuramente. Dissertando ainda sobre a concorrência enfrentada pela Netflix, a pirataria de vídeo pode ser apontada como o concorrente mais substancial que a empresa enfrenta, e também o mais difícil de ser batido. Seu serviço é gratuito e seu “catálogo” é bastante rico em conteúdo. Seu grande problema está na qualidade do conteúdo, que em muitas vezes é questionável, junto a segurança, vírus e outras ameaças cibernéticas geralmente estão atreladas a pirataria. O custo benéfico oferecido pela Netflix é a grande vantagem que a empresa possui sobre esse concorrente (NETFLIX, 2018).

Por aproveitar uma oportunidade simples, pode-se concluir que a Netflix mudou um mercado, derrubou concorrentes e continua crescendo. O efeito disso pode ser visto no fato de a TV linear perder cada vez mais espaço à medida que novas tecnologias entram no mercado. Em resposta a isso, cada vez mais tem se visto notícias de emissoras investindo também no *streaming* digital, num contra-ataque que bastante tardio, fazendo com que sua programação também se molde a mobilidade desses novos tempos.

O crescimento da Netflix incomodou muitos setores da indústria do entretenimento. A TV linear vem perdendo espaço à medida que novas tecnologias entram no mercado. Em resposta a isso, cada vez mais tem se visto notícias de emissoras investindo também no *streaming* digital, fazendo com que sua programação também se molde a mobilidade desses novos tempos.

O caso mais recente veio com a CBS, tradicional canal de televisão aberto nos Estados Unidos, que lançou seu próprio serviço de assinatura de vídeo sob demanda semelhante ao da Netflix, intitulado de *CBS All Access* (o serviço de vídeo sob demanda da emissora norte-americana CBS) com conteúdo original e toda a sua programação disponível para serem visto quando e onde as pessoas quiserem. No Brasil podemos pontar o caso da Rede Globo com a Globo Play (NETFLIX, 2018). Na seção seguinte deste trabalho, será analisado o impacto da mesma sob a ótica de um grupo de 4 respondentes de características e formações diferentes sobre a influência do serviço em suas vidas.

5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados e resultados obtidos por meio da pesquisa realizada com o intuito de mensurar os impactos que os serviços da Netflix, um grande exemplo de inovação disruptiva, causaram nos negócios ou nas vidas cotidianas de 4 respondentes, de características e formações diferentes.

5.1 A INOVAÇÃO SOB A PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES

Como explicado no capítulo destinado aos aspectos metodológicos, foi aplicado um questionário semiestruturado com indivíduos que tiveram a vida ou profissão alteradas pela influência de uma inovação disruptiva como a Netflix.

O Respondente A, tem 37 anos, é formado em Administração, e trabalha como gerente de uma importante rede de departamentos da cidade, localizada no Caruaru Shopping. A Respondente B é uma ex-dona de uma locadora de filmes, tem 54 anos, é formada em Jornalismo mas nunca exerceu a profissão, atualmente é comerciante na cidade de Santa Cruz do Capibaribe.

O Respondente C tem 52 anos, concluiu os estudos até o Ensino Médio e mantém um espaço onde vende jogos e alguns filmes “pirata”, a anos atrás no mesmo espaço funcionava uma banca de revistas onde o próprio era dono. Por fim, o último entrevistado é o Respondente D, o mais jovem do grupo com 29 anos e é estudante de Comunicação Social. Mesmo tendo características bem distintas um dos outros, os 4 entrevistados possuem como ponto em comum a utilização dos serviços da Netflix por mais de um ano, e a partir desse momento buscará analisar suas respostas somando a uma base teórica adequada.

A primeira questão da entrevista girava em torno do conceito sobre inovação. A inovação e suas influências são o grande cerne do presente trabalho, muito mais do que a sua ramificação disruptiva. Era necessário entender a idealização de cada um dos respondentes sobre a mesma, para enfim chegar em questões mais específicas. Para Crainer (2014) o conceito de inovação possui um caráter subjetivo muito forte, então sua definição pode variar de pessoa para pessoa.

Durante a entrevista, para os Respondentes B e C definiram suas respostas de forma semelhante, afirmando que inovação estava ligada a “transformação” e a “mudança”. O Respondente D foi um pouco além ao ressaltar que a inovação faz parte da natureza humana, funcionando como uma necessidade intrínseca:

“Eu acredito que a inovação nasce da necessidade de algo. Ela está dentro de nós, fazendo com que melhoremos algum aspecto de nossa vida, ou transformemos uma realidade do nosso cotidiano. É um assunto que eu gosto bastante de estudar e me deparo constantemente em minha graduação em Comunicação Social. Eu acredito também que todos nós nascemos com a capacidade de inovar” (Respondente D, 2018).

O comentário acima reforça o argumento de Crainer (2014) onde o mesmo ressalta que a inovação está também intimamente relacionada com a criatividade e que a mesma faz parte da vida das pessoas nos mais diferentes aspectos. A inovação se faz imprescindível também para o autor na área de gestão de negócios.

O Respondente A ressalta como a inovação deixou, na visão dele, o ambiente organizacional cada vez mais ariscado e volátil:

“Eu estou a 8 anos nesta empresa, e posso dizer com propriedade que o fluxo de informações está cada vez mais rápido nos últimos anos. Nossas estratégias precisam mudar constantemente. Entender o ambiente em que estamos inseridos fica cada vez mais difícil. Mas acho que isso faz parte da questão sobre inovar. Mudanças são importantes, nos ajudam a ficar alertas. Acho que pessoalmente elas nos melhoram como pessoas e profissionais” (Respondente A, 2018).

5.2 A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE

Outra questão da entrevista trazia luz sobre a provável influência da inovação na vida de cada um, seja no cenário profissional, ou até mesmo pessoal. De antemão, pode-se afirmar que inovação e negócios são companheiros desconfortáveis, é o que reconhece Crainer (2014). Mudanças são de fato importantes como foi comentado pelo Respondente A, mas os aspectos relacionadas a inovações e transformações é encarado dentro do mundo dos negócios com apreensão e desconfiança.

Para Christensen, Raynor e McDonald (2015) esse tipo de atitude é normal, tendo em vista que a inovação é vista como um grande desafio para muitos gestores, e que nem todos estão prontos para enfrentá-la. Esse sentimento pode ser visto no comentário da Respondente

B, que por quase 15 anos esteve à frente de uma videolocadoras na cidade de Caruaru, negócio hoje quase extinto e fortemente impactado pela Netflix:

“Minha antiga locadora de filmes foi desfeita por eu não consegui superar as mudanças que aconteciam em volta. Eu tive cerca de 15 anos de prosperidade, era uma posição confortável. Mas foi como que de repente, e novas tecnologias começavam a surgir por todos os lados e eu sentia que estava ficando para trás, como se eu estivesse presa ao passado. Acho que para o tipo de negócio que eu possuía, não existia uma solução milagrosa. Eu acho difícil lidar com mudanças” (Respondente B, 2018).

As famosas locadoras de vídeo foram um segmento bastante afetado por inovações como a própria Netflix. “Quando você apresenta uma solução prática para qualquer tipo de situação, é praticamente impossível fazer com que as pessoas voltem ao modo tradicional”, afirma o Respondente B.

Para Crainer (2014) a capacidade de inovação era o fator primordial na distinção das empresas extraordinárias e as comuns. Mesmo com essa diferença o ambiente não mudava. Hoje porém, a inovação separa as empresas bem-sucedidas das que fracassam. Qualquer tipo de negócio que não consegue se adequar as diversas mudanças em que o ambiente organizacional interno e externo sofre não tem condições de se manter firme por muito tempo.

“Durante anos a pirataria tinha sido uma grande pedra em nosso negócio, ela oferecia a gratuidade mas nós tínhamos a qualidade e segurança que não eram garantias ofertadas dentro do universo de compartilhamento ilegal de arquivos, mas com a Netflix foi como ver o negócio como um todo se dissolver. Ela entregava qualidade, segurança e comodidade as pessoas, como usuário eu posso afirmar isso, e esse tipo de concorrente eu não tinha condições de competir” (Respondente B, 2018).

Complementando o comentário do Respondente B, Tryon (2013) indaga que as crianças dessa geração dificilmente entenderão que existia um lugar onde as pessoas se deslocavam para alugar filmes e logo depois devolvê-los, e que existiam muitas caso ocorresse atrasos na devolução, e que tal prática era quase um ritual para muitas famílias até o

final dos anos 2000. O que remete também a ideia tratada por Porter (2004) sobre produtos substitutos, quando mudanças profundas ocorrem dentro do meio social.

“Acho que as locadoras de vídeo foram uma ótima oportunidade de negócio, houve uma época em que era financeiramente lucrativo, mas nem eu ou meus outros companheiros souberam bem como evoluir com elas. Não existiam muitas soluções para fugir da saturação também”. (Respondente B, 2018).

A mudança foi rápida e gradual como observa o Respondente D, estudante do curso de Comunicação Social em uma universidade da cidade:

“Eu lembro de constantemente ir em locadoras de vídeo quando eu era adolescente, mas é uma memória engraçada tendo em vista a infinidade de opções que temos hoje. Quando se fala nisso, dá a entender que estamos falando de uma época de 20 anos atrás, mas se trata de uma realidade próxima a nossa. O interessante é que não era prático e nem vantajoso se olharmos para a perspectiva que temos hoje, a Internet abriu um largo caminho para isso, sem dúvidas” (Respondente D, 2018).

5.3 A INTERNET COMO AGENTE TRANSFORMADOR

A partir do século XXI, os computadores e suas inovações trilharam um caminho de popularização implacável, tornando-se máquinas eficazes e com o custo cada vez mais acessível ao grande público. Uma das perguntas da entrevista girava em torno do valor da Internet na vida de cada um. Para o Respondente C “Tudo hoje em dia tem a participação dela [internet]. Você se comunica por meio dela. Pode estudar ou se informar das coisas por meio dela. Então ela é importante.”

Na observação de Castells (2009), a inserção da Internet no cotidiano da sociedade como ferramenta indispensável se concretizou em cerca de 7 anos, mais rápido que qualquer outro meio de comunicação até então, como o rádio que levou cerca de trinta anos para se tornar efetivamente um recurso de massa; ou até mesmo a televisão que alcançou esse patamar num período de 15 anos.

A internet também se tornou um objeto onipresente na vida de boa parte das pessoas que vivem à margem da globalização, exercendo diferentes papéis na vida de cada um como observa o Respondente D no comentário abaixo:

“Eu moro longe de casa. Sou natural de Tabira, sem a internet eu não conseguiria me comunicar com os meus pais de uma forma tão constante. A internet criou um mecanismo de comunicação revolucionário e eficiente. Nesse sentido, ela é muito importante pra mim. Facilitou o campo de pesquisa também, os estudos ficarão mais fáceis com ela. Tem também a questão dos relacionamentos. Tive a oportunidade de conhecer novas pessoas por meio dela, desenvolver relacionamentos” (Respondente D, 2018).

E foi justamente por ela que os computadores conseguiram alçar o *status* de “bem fundamental” na vida das pessoas que o possuíam. Em um curto período de tempo, com o desenvolvimento de novas infraestruturas e dispositivos, a internet possibilitou a criação de diversas fontes de conhecimento e as várias possibilidades de tratamento e veiculação de informações, tornando-se uma ferramenta transformadora (CASTELLS, 2009). Foi neste cenário que inovações disruptivas como a Netflix encontraram o caminho perfeito para desenvolver seus negócios.

5.4 A DISRUPÇÃO DA NETFLIX

Outras questões pertinentes da entrevista giraram em torno da Netflix e de seu impacto na vida de cada entrevistado, se a mesma desencadeou algum tipo de mudança perceptível. A mobilidade de filmes e programas de TV fornecidas por uma vasta dimensão de plataformas como a própria Netflix ou a *Amazon Prime Video*, tornou o ato de ir até uma locadora de vídeos algo desnecessário e antiquado. E tal transformação desencadeada por essas inovações disruptivas não alteraram somente a economia de uma indústria, mas novamente pela visão de Tryon (2013) o próprio valor que a sociedade tem sobre elas e sobre seu tempo.

A venda direta de CDs e DVDs em grandes lojas foi outro segmento impactado pela popularização do uso da internet e de serviços de ruptura como a Netflix.

“Possuíamos um grande setor para as vendas e filmes e discos musicais. Mesmo com a pirataria possuíam um fluxo de vendas

interessante para a loja há cerca de seis anos. Entretanto, esse setor foi praticamente extinto de boa parte das lojas físicas, e é só mantido pela internet. Hoje as pessoas podem ter um filme ou um disco do seu artista favorita em poucos cliques, serviços como Spotify e a própria Netflix fizeram a prática de se comprar um CD ou DVD entrar em desuso” (Respondente A, 2018).

“É como se a Netflix criasse um mercado totalmente novo dentro de outro mercado já estabelecido, e competir com esse tipo de coisa é algo novo para muitos gestores”, é o que afirma o Respondente A, que é gerente de vendas de um importante hipermercado da cidade. Para ele, a Netflix criou mudanças não somente na organização em que ele trabalha, mas em outras margens da sociedade.

“Ela simplificou a vida das pessoas de uma maneira muito eficaz, o fato de você pode ver um filme ou série em qualquer lugar que você queira por meio de um único serviço é genial e bastante intuitivo e traz um impacto muito forte para várias camadas da sociedade, posso afirmar isso como usuário e observador” (Respondente A, 2018).

O fator “simplificador” citado no comentário anterior é uma grande característica de inovações disruptivas. No campo de atuação da Netflix, o público necessitava de mobilidade. Era um anseio bastante evidente, porém que não estava sendo entregue como o esperado das indústrias desse setor. Com o sucesso estrondoso do *YouTube* em 2005, oferecendo vídeos via internet na hora em que as pessoas quisessem parecia abrir caminho para um novo formato. Entretanto, o modelo foi visto com ressalvas, emissoras de TV passaram anos e anos dedicando seus investimentos nas rígidas grades de horários, e poucas eram as empresas que investiram num modelo desse.

“Eu não consigo enxergar mais a televisão como uma ferramenta que me oferece conteúdo, eu escolho o conteúdo que ela vai transmitir, ela se tornou apenas um aparelho para esta função. A ideia de ter que ver determinado programa em um horário fixo não faz mais sentido para mim, e eu sinto que foi justamente a mobilidade que a Netflix ofereceu em seu serviço que alterou essa minha percepção” (Respondente D, 2018).

Tal argumento é reforçado por Tryon (2013) que observa que até pouco tempo, redes de televisão convencionais no mundo todo dedicavam uma grande fatia de investimentos em marketing para atrair a audiência do público para algum show ou série que seria lançado em um determinado horário fixo e que muitas vezes não surtem o efeito esperado, por que as pessoas não possuíam mais tempo para reservar determinado horário para uma atração televisiva.

“Hoje existem tantas outras opções. Não só apenas a Netflix, mas existe o YouTube, falo isso por que vejo os meus filhos sempre conectados nessas coisas. Hoje é tudo tão rápido, eu da época em que todos se reuniam para assistir a um capítulo de uma novela das 8 na Globo. Hoje ninguém faz mais isso, é até engraçado lembrar, parece que faz tanto tempo” (Respondente B, 2018).

A percepção do impacto de serviços como Netflix se estende a diversas fronteiras do mercado que ele a mesma está inserida. O declínio no número de assinantes nos serviços de TV por assinatura se deve em grande parte a sua popularização. Sheth e Mittal (2004), também explica que conquistar ou até mesmo manter clientes num mundo globalizado como o nosso, onde a cada semana pode surgir uma ideia de negócio que tire todos os seus clientes é uma tarefa difícil. A crise dentro do universo de TVs lineares é apenas mais um caso em um extenso ambiente.

A concorrência no mundo dos negócios está cada vez mais acirrada. Entender o comportamento do consumidor é importante para qualquer organização que almeje competir no mercado atual, sendo necessário que cada uma busque ser cada vez mais sensível as demandas de seu público (CASTELLS, 2009). O Respondente A relatou que já foi usuário por muitos anos de um conhecido serviço de TV a Cabo no país, mas que atualmente não enxerga a mesma utilidade que o serviço despertava a anos antes.

“Foi um grande negócio a anos atrás, mas hoje é pouco prático e o custo é elevado. Eu uso a Netflix, não tem tudo o que eu queria, mas o custo-benefício é infinitamente maior. Eu posso ver um episódio de alguma série no meu smartphone na hora do meu almoço e depois finaliza-lo na sala da minha casa. Eu sinto que os serviços de TV por assinatura ainda fornecem uma qualidade maior do que a Netflix, mas a diferença entre esses dois tipos de negócio está cada vez menor” (Respondente A, 2018).

O custo-benefício mencionado acima pelo Respondente A é uma das características principais de uma inovação disruptiva. Segundo Christensen, Raynor e McDonald (2015), negócios de ruptura tem uma facilidade maior em oferecer produtos ou serviços mais completos, fazendo com que o que se existia dentro do mercado pareça datado e inviável. Ainda sobre essa questão o Respondente D acrescenta o seguinte:

“É como se os serviços de TV por assinatura estivessem caminhando para o mesmo destino que lojas de CDs e locadoras de vídeo tiveram. Eu ainda mantenho o serviço, mas a cada dia eu penso se ele é realmente necessário. Para muitas pessoas virou um custo supérfluo, e a Netflix oferece um serviço bem completo por um preço muito mais em conta” (Respondente D, 2018)

De acordo com Solomon (2005), o comportamento do consumidor assume diversas formas ao longo do tempo, reagindo constantemente as transformações em seu meio. As necessidades e desejos a serem satisfeitos estão ligadas a diversas emoções. Gestores no mundo todo gastam milhões em investimentos de marketing para tentar identificar essas emoções para satisfazerem os seus desejos.

“Acho que você consegue perceber muitas mudanças no comportamento das pessoas por influência desse tipo de inovação. Foi um serviço que se inseriu no cotidiano das pessoas de uma forma muito rápida. O número de vendas de TVs Smart em nosso departamento cresceu bastante por causa de serviços como esse, e é um ponto importante para se mencionar. É comum chamar os amigos para ”ver Netflix”, comigo acontece sempre, e quando alguém menciona sobre um filme ou série eu costumo perguntar se a mesma está disponível na Netflix” (Respondente A, 2018).

Os serviços de transmissão de vídeo em *streaming* como a Netflix produziram uma série de notáveis mudanças comportamentais na vida de seus consumidores. Para Christensen, Raynor e McDonald (2015) os êxitos de plataformas desse tipo andam apresentando resultados importantes em muitas áreas, uma prova disso pode ser vista por uma pesquisa encomendada pelo *Intellectual Property Office* (2016) do Reino Unido, onde evidenciou que de 52% dos usuários de internet em todo o país usam algum tipo de serviço de *streaming*. A popularidade

sem escalas de serviços como Netflix está contribuindo de forma significativa para uma queda no consumo de pirataria entre os britânicos (UNITED KINGDOM, 2016).

A Netflix já faz parte da cultura pop do mundo globalizado, eu a entendo dessa forma. Sua influência é apenas uma consequência. Ela popularizou o hábito de “maratonar” séries de uma maneira diferente. Mas talvez a principal mudança comportamental que ela proporcionou em minha vida foi justamente colocar a pirataria em desuso, eu me tornei preguiçoso para a pirataria e isso é impressionante, mas acho que é uma tendência (Respondente D, 2018).

O Respondente B, que mantém um estabelecimento de mídias piratas relata também um substancial baixa na procura de filmes.

Eu tive por muitos anos uma banca de revistas nesse mesmo lugar. Mudei de negócio porque o interesse por jornais e revistas desapareceu, existe internet, então ninguém precisa mais do jornal impresso, eu mesmo cancelei a assinatura do meu a muito tempo também. Hoje eu comercializo com videogames, é mais lucrativo, atendo muitas crianças. Eu costumava apenas a vender filmes, mas a procura foi diminuindo muito nos últimos anos, eu não consigo lhe dizer se a Netflix foi a responsável por essa queda, mas é um negócio muito prático, ela oferecia tudo o que eu vendia por um preço baixo (Respondente C, 2018).

Complementando a essa informação, a pesquisa do *Intellectual Property Office* (2016) ainda relata que pela primeira vez em muito tempo, o número de pessoas que consomem conteúdo legal subiu para 44%, o que representa um aumento de 3% desde o final de 2015. Para os entrevistados, o custo e a conveniência dos serviços de *streaming* são os seus fatores mais atrativos. Em contra partida a isso, o *download* de conteúdo mostrou-se como o menos popular, com 39%. O que evidencia a imensa popularidade desses tipos de negócios.

As respostas de cada entrevistado para algumas das perguntas da entrevista entregaram uma percepção mais abrangente do impacto de uma inovação disruptiva na sociedade. Os poderes de inovações desse tipo associados a internet estão mudando hábitos e culturas que por anos pareciam impenetráveis. Cada comentário ajuda a delinear as principais transformações que um serviço de ruptura como a Netflix pode causar e todas as

consequências que vem juntamente a elas. Por fim, o último capítulo desta pesquisa trata das conclusões do trabalho, além de outros comentários pertinentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conseguiu ser observado na literatura deste trabalho, que um dos grandes pilares da inovação está na produção de novos conhecimentos e processos, e que tanto organizações como a sociedade em termos gerais podem tirar grandes vantagens da mesma. A pergunta de pesquisa lançada no início dessa pesquisa falava sobre: Como inovações disruptivas, ao exemplo da Netflix, mudavam o funcionamento de um mercado e até comportamento dos consumidores existentes nele? Na fundamentação teórica deste trabalho buscou-se traçar as principais características de uma inovação disruptiva e seus impactos em alguns campos.

Inovações disruptivas produzem modelos de negócios mais inventivos, dinâmicos e utilizam uma estratégia indisciplinada se comparada aos moldes que outras empresas tradicionais usam. Foram observadas diversas características disruptivas no modelo de negócio da Netflix por analisar o assunto sob a ótica de Clayton M. Christensen. As mudanças comportamentais provocadas pela mesma se fez presente na voz dos entrevistados, como também na caracterização de negócio feita sobre a mesma, permitindo dessa forma que os objetivos propostos pela pesquisa, fossem alcançados.

Mapeando serviços como a Netflix, foi possível observar um pouco de seu modo de operação e em como a inovação que o negócio trazia dentro de si conseguia transformar o espaço social que a mesma ocupava. A mobilidade oferecida pela Netflix talvez seja sua característica mais forte e que lhe permitiu oferecer seus conteúdos onde e quando o usuário desejasse, somando isso a um custo mais baixo.

Como proposto também na parte inicial deste estudo, o objetivo geral do mesmo era analisar as características de uma inovação disruptiva como a Netflix, traçando observações sobre sua influência no ambiente em que está instalada. A popularidade de tal empreendimento pode ser notada nas mais diversas esferas sociais, tendo em vista que o serviço já faz parte da cultura de massa e sua relevância é notável.

Dada à importância desse assunto, visto que a inovação está intrínseca em nossos dias, nos acompanhando em diversas etapas de nosso tempo, torna-se necessário dar mais atenção sobre o assunto exposto e todas as suas ramificações, além de ressaltar a importância do desenvolvimento de novas pesquisas e debates a respeito do tema que poderão auxiliar os futuros administradores, executivos, gestores ou qualquer figura interessada.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma limitação pertinente para este trabalho é a falta de estudos a respeito desse objeto de estudo em nossa língua. Para a construção do referencial teórico, sendo necessário traduzir boa parte das literaturas usadas no trabalho. Houve alguns obstáculos na realização das entrevistas, com relação a tempo e disponibilidade dos entrevistados.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A inovação é de extrema importância para a vida de todos, ela está por toda parte. Na área de gestão, com uma ampla reconfiguração nos mais diversos modelos de negócios, investir em segmentos ligados a inovação tornou-se uma verdadeira necessidade. Entender a inovação e suas influências nos ambientes é também fundamental. Além disso, Inovações disruptivas como a Netflix serão cada vez mais constantes, e seus impactos cada vez mais devastadores. Compreender tais fenômenos será a saída de muitos gestores. Por isso, o incentivo a pesquisas nessa área se torna algo tão relevante, assim como a adição de disciplinas que abordem esse assunto dentro das graduações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. **Comportamento e estratégias de organizações sob a perspectiva da tecnologia da informação**. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo, v.09, nº 2, jun, 2002.

BALTZAN, P.; PHILLIPS, A. **Sistemas de Informação: A Importância e as Responsabilidades do Pessoal de TI nas Tomadas de Decisões**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BARDIN, Laurence. **A análise de conteúdo**. Título original: L' Analyses de Conten, Presses. 1991.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede: A Era de Informação: Economia, Sociedade e Cultura**, Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHESBROUGH, H.W. ***Open Innovation: The new imperative for creating and profiting From***. Harvard Business, 2006.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: Quando As Novas Tecnologias Levam Empresas Ao Fracasso**. São Paulo: M. Books, 2011.

CHRISTENSEN, C. M.; BAUMANN, H.; RUGGLES, R.; SADTLER, M.T. **Inovação Disruptiva para a Mudança Social**. São Paulo: Harvard Business Review Brasil, 2006.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M.E. **Innovator's Solution: Creating and Sustaining successful**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN, C.M; ANTHONY, S. A. **A Dinâmica da Ruptura**. HSM Management, v. 49, mar-abr, p. 68-75, 2005.

CRAINER, S. et al. **Inovação: Como Levar Sua Empresa Para o Próximo Nível**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

D'AVENI, R. Gunther. **Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments**. New York. Free Press :Distributed by Simon & Schuster. 1995.

DOWNES, L.; NUNES, F. P. **The Big Idea: Big-Bang Disruption**. L. Harvard Business Review, vol. 91, no. 3, pp. 44-56, 2014. Edições 70. educação. São Paulo: Atlas, 1987.

DRUKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.

FERREIRA, Silvio Júnior. **O VÍDEO SOB DEMANDA: O reordenamento da distribuição audiovisual e o espectador da Netflix**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.

FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 2010.

HITT, A. Michael; IRELAND R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2a. ed. São Paulo: 2012.

IBGE, Brasil. **Censo Demográfico**, 2018.

KANTER, R.M. **Supporting Innovation and venture development in established companies**. *Journal of Business Venturing*, 1985, v.1, p.47-60.

KUSUMOTO, Meire; COSTA, Rafael. **A Revolução da Netflix**. Revista Veja. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/entretenimento/netflix-a-revolucao-ja-comecou/>> Acesso em: 20 de Novembro de 2018.

LEIPONEN, A. **Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services**. *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 3, p. 238-258, 2006.

MANZINI EJ. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2; 2004. Bauru: USC, 2004. CD-ROM. ISBN: 85-98623-01-6. 10p.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. P. Alegre: Bookman, 2000.

NAULT, B.R. and Vandenbosch, M.B. *Eating Your Own Lunch: Protection Through Preemption*. *Organization Science*. Vol. 7, n. 3, 1996.

NETFLIX. **Media Center**. São Paulo. Disponível em: < https://media.netflix.com/pt_br/ > Acesso em: 22 de Maio de 2018.

ORSATO, R. **Posicionamento Ambiental Estratégico: Identificando quando vale a pena investir no verde**. REAd, n. 30, vol. 6, set / dez.: 11-46. 2002.

PERREIRA, Néli. **A multa de uma locadora de DVD que deu origem à Netflix**. BBC Brasil. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/geral-38348864> > Acesso em: 4 de Maio de 2017.

PONTES, Nicola Gonçalves. **Imagem e Identidade de Marca**. Um estudo de congruência no varejo de moda. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAUEN, André Tortato; RAUEN, Cristiane Vianna. **Pirata ou empreendedor:** A destruição criativa na indústria de conteúdo audiovisual. Revista Espaço Acadêmico. No. 143, março, 2013.

SANTOS, Adriana B. A; FAZION, Cíntia B.; MEROE, Giuliano P. S. **Inovação:** um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. São Paulo, v. 5, n. 1, 2011.

SCHUMPETER, J. (1982). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Abril Cultural. [Ed. orig. 1912].

SENGE, Peter M. **The Fifth Discipline:** the Art and Practice of the Learning Organization. New York :Doubleday/Currency, **1990.**

SHETH, J. N.; MITTAL, B. **Customer Behavior: A Managerial Perspective.** Second Edition, Mason, Ohio: Thompson South Western, 2004.

SOLOMON, M, R; **O Comportamento do Consumidor:** Comprando, possuindo e sendo. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

STEEL, E. **Netflix Refines Its DVD Business:** Even as Streaming Unit Booms. The New York Times. Disponível em:< https://www.nytimes.com/2015/07/27/business/while-its-streaming-service-booms-netflix-streamlines-old-business.html?_r=1> Acesso em: 21 de Abril de 2017.

TIDD, J. **Managing innovation:** Integrating technological, market and organizational change. 3 ed. Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação:** Integrando Tecnologia, Mercado e Mudança Organizacional. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo. São Paulo: Atlas 1987.

TRYON, C. **On-Demand Culture:** Digital Delivery and the Future of Movies. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2013.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda; BRODBECK, Ângela Freitag. **Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional.** 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. 468 p.

TZU, Sun. **A arte da Guerra** – Adaptação de James Clavell – 38ª Edição – São Paulo/Rio de Janeiro – Editora Record, 2008.

UNITED KINGDOM. Intellectual Property Office. **Online Copyright Infringement Down as People Turn To Streaming.** Disponível em: < <https://www.gov.uk/government/news/online-copyright-infringement-down-as-people-turn-to-streaming> > Acesso em: 2 de Março de 2017.

VAN BOMMEL, H.W.M. **A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective.** Journal of Cleaner Production, v. 19, p. 895-904, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILHELMSON, B.; E. THULIN. **VIRTUAL MOBILITY, TIME USE AND THE PLACE OF THE HOME.** New York. Royal Dutch Geographical Society, 2008.

WEEKS, M.R.; THOMASON, S. **An exploratory assessment of the linkages between HRM practices, absorptive capacity, and innovation in outsourcing relationships.** International Journal of Innovation Management, v. 15, n. 2, p. 303-334, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: FERNANDO SILVA OLIVEIRA

ORIENTADORA: MARIA AUXILIADORA DO N. MÉLO, DSc

Roteiro de entrevista Semiestruturada para Estudo de Caso Voltado ao Trabalho de Conclusão de Curso

- 1. Por quanto tempo você está aqui nessa função?**
- 2. A pesquisa em si é sobre inovação e seus impactos, como você definiria inovação?**
- 3. Você acredita que ela influência de alguma forma na sua vida?**
- 4. Com respeito a inovação em seu ambiente de trabalho ou estudo, você acredita que a inovação tem um papel importante?**
- 5. A internet é um grande produtor de inovações, qual o valor da Internet para você, em sua vida ou trabalho?**
- 6. Você usa serviços como a Netflix? São grandes exemplos de inovação em nosso tempo. Se a resposta for sim, por quanto tempo você já é cliente.**
- 7. Você acredita como serviços como Netflix exerceram alguma mudança importante na sociedade?**
- 8. O catálogo oferecido pela Netflix é bastante vasto, mas não completo, qual mecanismo você usa quando quer assistir a algo que não está disponível no serviço em questão?**

9. De alguma maneira, você acredita que serviços como a Netflix mudaram seus hábitos ou estilo de vida? De alguma forma lhe influenciou?
10. Que tipo de aparelho você costuma utilizar para assistir serviços desse tipo?
11. Qual o aspecto mais interessante num serviço como a Netflix?
12. Você deixou de usar algum serviço por causa da Netflix?