

Inovação disruptiva e isomorfismo mimético: um estudo comparativo de plataformas de streaming

MARIA EDUARDA QUERINO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

CLARISSA DOURADO FREIRE

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO - FEARP/USP

Inovação disruptiva e Isomorfismo mimético: um estudo comparativo de plataformas de *streaming*

1. INTRODUÇÃO

O surgimento do *streaming* transformou radicalmente o ecossistema do audiovisual, rompendo com o modelo tradicional de televisão linear. Conforme análise da *Sandvine* reportada pela revista *Wired* (2011), entre 2009 e 2011, a *Netflix* já respondia por 22% do tráfego total de internet na América do Norte e por 30% durante horários de pico, revelando que o público migrava massivamente para esse novo formato, reduzindo o espaço da *TV* tradicional. Essa mudança inaugurou uma nova lógica de consumo, marcada por fluxos descentralizados, distribuição digital e experiências cada vez mais personalizadas. O espectador, antes submetido a uma grade fixa de programação, passou a exercer um papel ativo, com autonomia para decidir o que assistir, quando assistir e em qual dispositivo, como descreve Lotz (2017).

Nesse contexto de transformação, a *Netflix* desponta como um exemplo emblemático do que Christensen (1997) define como inovação disruptiva. A princípio, a empresa oferecia um serviço que não tinha ameaça direta aos grandes grupos midiáticos. No entanto, ao atender públicos negligenciados e oferecer uma proposta de valor centrada na conveniência e personalização, sustentada por algoritmos de recomendação, a plataforma passou a crescer exponencialmente. Em 2007, quando lançou seu serviço de *streaming*, contava com apenas 2,5 milhões de assinantes. Em 2009, já eram 11,9 milhões, e em 2011 o número alcançava 21,6 milhões, um crescimento de mais de 800% em apenas quatro anos, de acordo com a *The New York Times*.

À medida que o modelo da *Netflix* se consolidava, outras empresas passaram a adotar estratégias semelhantes, como *Amazon Prime Video*, *Disney+*, *Globoplay* e *HBO Max*. A adoção do *streaming* por essas plataformas não se deu apenas por pressões de mercado, mas também por uma busca por legitimidade institucional, conforme argumenta a teoria institucional. Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo mimético ocorre quando organizações, diante de incertezas, passam a imitar modelos considerados bem-sucedidos. Assim, a difusão de práticas introduzidas pela *Netflix*, como recomendações personalizadas, experiências multiplataforma, disponibilização de temporadas completas e catálogo sob demanda, demonstra um processo de convergência organizacional impulsionado por um novo paradigma da indústria.

Como observa Barbero (1987), essas mudanças não são apenas técnicas ou econômicas, mas implicam uma reorganização profunda das práticas culturais. O *streaming* modifica a experiência midiática, reorganiza as temporalidades do consumo e altera as formas de percepção dos públicos. A inovação disruptiva da *Netflix*, portanto, não está restrita à tecnologia, mas à reconfiguração de toda a lógica de produção, distribuição e consumo audiovisual. Ao transformar o comportamento do público e o padrão do setor, a empresa instituiu um novo modelo que passou a servir de referência para os demais agentes do mercado.

Diante desse cenário, este estudo buscou compreender de que maneira a empresa Netflix impactou o mercado de *streaming*, por meio da inovação como estratégia organizacional, a partir de seu modelo de negócio, analisando de forma comparativa como as plataformas *Amazon Prime Video*, *Disney+*, *Globoplay* e *HBO Max* reagiram a essa transformação, adotando diferentes formas de adaptação. Para isso, a pesquisa partiu de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, utilizando o método de estudo empírico com base em dados secundários

A análise desse trabalho parte do entendimento de que, além de romper com um modelo estabelecido, a *Netflix* também institucionalizou novas práticas que passaram a orientar o comportamento organizacional das concorrentes, em que foi possível observar o isomorfismo

mimético (DiMaggio & Powell, 1983). A construção de uma linha do tempo permitiu observar como funcionalidades e estratégias originalmente implementadas pela *Netflix* foram incorporadas ao longo do tempo pelas demais plataformas, contribuindo para a compreensão dos efeitos da inovação disruptiva na reorganização do setor audiovisual.

A relevância do estudo reside na análise empírica de um fenômeno que combina transformação tecnológica, inovação organizacional e dinâmica institucional (Christensen, 1997; DiMaggio & Powell, 1983). Ao evidenciar como empresas consolidadas reestruturaram seus modelos diante da ascensão de um agente disruptivo, busca-se compreender os mecanismos pelos quais o isomorfismo mimético opera em contextos de inovação.

Esse trabalho está organizado da seguinte forma: Seção 2 apresenta a transformação do Mundo Audiovisual bem como os principais conceitos de Inovação, na sequência, na Seção 3 trata da Teoria Institucional, destacando o isomorfismo, seguindo para a Metodologia, na Seção 4. Finalizando o artigo, com as Seções 5 e 6, respectivamente, com a apresentação dos casos e a conclusão.

2. A TRANSFORMAÇÃO DO MUNDO AUDIOVISUAL

2.1. Modelo linear da televisão analógica

Antes da era digital e da popularização da internet, a televisão seguia um modelo de distribuição linear e centralizado, em que as emissoras de *TV* definiam metodicamente o que seria transmitido e em horários previamente definidos. Esse formato, como destaca a autora Lotz (2014), baseava-se em uma grade fixa de programação, com pouca (ou nenhuma) possibilidade de escolha por parte do espectador, que consumia os conteúdos de forma passiva, no tempo estipulado pelas redes de *TV*.

Esse modelo linear e centralizado não era apenas uma característica da televisão tradicional analógica, pois essa estrutura refletia uma estrutura comunicacional própria da era da mídia de massa da época. Para Raymond Williams (1974), a televisão tradicional se organizava a partir do “*flow*” (fluxo contínuo de programação), em que os conteúdos eram arranjados de forma a prender a atenção do espectador ao longo de uma sequência previamente definida pelas emissoras, sem pausas ou poder de escolha por parte do público.

Martín Barbero (1987) também enfatiza que essa configuração centralizada propiciava um papel dominante às emissoras no contexto cultural, já a programação fixa tinha poder sobre o tempo de tela do espectador. Assim, o autor ainda complementa que, a simultaneidade coletiva, de que todos viam os mesmos programas ao mesmo tempo, e a ausência de interatividade eram as principais características da televisão, pois o espectador se torna limitado e passivo dentro da lógica televisiva.

2.2 Transição do Linear para o *streaming*

A chegada da internet e suas tecnologias, transformou o mundo audiovisual. Lotz (2014) descreve essa mudança como uma “transformação sistêmica do ecossistema televisivo”, indicando que a nova lógica de é marcada pela descentralização e personalização — o oposto da antiga lógica — a televisão deixou de ser vinculada apenas ao aparelho físico e passou a estar disponível em múltiplas plataformas acessadas sob demanda.

Lotz (2017) complementa que o que era fixo foi substituído por sistemas sob demanda, o que possibilitou ao usuário um papel mais ativo na jornada, ao acessar conteúdos no momento e programas de sua preferência. Ela afirma que o *streaming* é uma plataforma que não é pré-agendada em um lugar e horário específico, como era antigamente os aparelhos de televisão,

mas sim um portal onde o espectador tem poder de escolha do que, onde e quando assistir. Essa dinâmica concretiza a transição da escolha do programador para o público. Castells (2003) também contribui ao falar que a vontade do público transformou a comunicação nesse processo descentralizado e isso marcou a fragmentação da audiência robusta tradicional sem controle de escolha.

Jenkins (2009) caracteriza essa movimentação do público de canais tradicionais para o acesso ilimitado ao conteúdo no digital, como serviços de *streaming*, redes sociais e plataformas sob demanda como “migração da audiência”. Esse comportamento, segundo o autor, exige que os conteúdos estejam disponíveis em formatos compatíveis com diferentes dispositivos e ambientes digitais, para atender a fragmentação da audiência e o consumo personalizado nesse novo contexto.

Lotz (2017) ainda enfatiza dizendo que devido o processo de transição de uma grade fixa para uma programação personalizada das plataformas digitais, a audiência, conseqüentemente, ficou mais segmentada com preferências individualizadas e consumo personalizado.

Ademais, devido essa tendência de personalização que foi se formando, Castells (2003) observou que as escolhas dos conteúdos geram dados pessoais valiosos, que ao serem coletados pelas plataformas digitais permitem uma personalização algorítmica, que se alinha aos interesses individuais dos usuários. Nessa linha, Napoli (2011) acrescenta que a curadoria desses dados permite que as plataformas de *streaming* tenham inteligência para oferecer recomendações de conteúdo baseadas nas preferências e nos comportamentos do usuário, aumentando, assim, maior engajamento e satisfação. Por fim, Lotz (2017) consolida essa ideia algorítmica ao falar que os dados coletados usados para recomendação têm um papel fundamental na formação das preferências dos consumidores, já que a sugestão muitas vezes influencia suas escolhas de conteúdo futuras.

Além disso, Van Dijck (2013) diz que as plataformas de *streaming* estruturam o relacionamento de usuários, conteúdos e até mesmo anunciantes. Isso porque a organização de dados cria um ecossistema baseado em comportamento e interatividade. Essa lógica de distribuição orientada por algoritmos redefine o valor e o alcance dos conteúdos audiovisuais, já que passou a ser guiada por mecanismos automatizados de recomendação e personalização.

A *Netflix* foi uma das principais precursoras do modelo de *streaming*. Fundada em 1997 como um serviço de aluguel de *DVDs* pelo correio, a empresa deu um passo decisivo em 2007 ao lançar sua plataforma digital de conteúdos por demanda. Keating (2012) observa que o lançamento da *Netflix* não apenas se reposicionou no mercado de entretenimento, mas também remodelou a maneira como as pessoas consumiam seus conteúdos, como filmes e séries, estabelecendo o *streaming* de vídeos sob demanda como uma revolução no setor.

A partir dessa transformação, a *Netflix* não apenas ofereceu um novo modelo de distribuição e oferta, mas redefiniu a experiência de consumo de conteúdo audiovisual. Segundo Jenner (2018), a plataforma estabeleceu novos padrões de acesso, com ênfase na personalização e na liberdade do usuário, promovendo uma cultura de consumo contínuo e por demanda. Ao colocar o espectador no centro das decisões, a empresa forçou a adaptação de canais de *TV* e novas concorrentes, consolidando-se como símbolo da era do *streaming*.

2.3 Inovação

Segundo Schumpeter (1934), a inovação é a chave para uma organização se desenvolver economicamente, podendo assumir diversas formas: a introdução de um novo produto, uma nova tecnologia, a descoberta de um novo mercado, uma nova matéria-prima ou a

reestruturação de uma organização existente. Para Dosi (1988), essa dinâmica é cumulativa e interativa, articulando conhecimento científico, capacidades tecnológicas e estruturas institucionais. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) complementam que inovar não é apenas formular ideias, mas transformá-las em valor, o que requer estratégias claras, processos bem definidos e um ambiente propício à mudança. Reforçando essa perspectiva, Rajapathirana e Hui (2018, p. 46) destacam que “a capacidade de inovação da empresa é o fator mais crucial para a vantagem competitiva em condições de mercado altamente turbulentas”, o que evidencia a importância da inovação como capacidade estratégica diante de contextos de incerteza e instabilidade.

DiMaggio & Powell (1983) afirmam que empresas que não cultivam a inovação podem correr o risco de adotar práticas semelhantes às dos concorrentes, o que pode resultar em perda de identidade e competitividade. Nesse contexto, torna-se fundamental entender como as organizações estruturam suas atividades inovativas. Dessa forma, segundo os autores Abernathy & Clark (1985), Tidd, Bessant & Pavitt (2008) e Christensen (1997), as inovações podem ser classificadas em três grupos, segundo seu grau de novidade e impacto: incremental, radical e disruptiva.

Em primeiro lugar, a inovação incremental busca melhorias contínuas em produtos, processos ou serviços já existentes, sem provocar grandes rupturas. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), essa inovação se apoia no conhecimento acumulado da organização, apresentando menor risco e maior previsibilidade. Seu foco está na eficiência, na redução de custos e na adaptação progressiva às demandas do mercado, sendo comum em empresas que operam em ambientes estáveis ou em um ambiente com margens de inovação menores.

A inovação radical, de acordo com Abernathy e Clark (1985), rompe com paradigmas anteriores e pode reconfigurar bruscamente a base de conhecimento e competências de uma empresa com suas mudanças. Segundo os autores Tidd, Bessant & Pavitt (2008), embora apresente maior grau de incerteza e demande investimentos maiores do que uma inovação incremental, esse tipo de inovação tem potencial de gerar alto impacto competitivo, especialmente em setores dinâmicos ou em transformação.

Por fim, a inovação disruptiva — que será tratada em profundidade no próximo tópico — diferencia-se por transformar setores inteiros ao introduzir soluções mais acessíveis e simples, muitas vezes voltadas a públicos negligenciados pelas empresas líderes (Christensen, 1997). Esse tipo de inovação foi muito relevante no setor de *streaming*, que passou por reconfigurações intensas nos últimos anos.

2.3.1 Inovação Disruptiva

O conceito de inovação disruptiva foi introduzido por Clayton Christensen (1997), onde o autor analisa como transformações tecnológicas tornam produtos inicialmente caros e complexos em soluções simples, acessíveis e amplamente disponíveis. Segundo Christensen (1997), essas inovações introduzem ao mercado uma proposta de valor inédita, porém, em um primeiro momento, são rejeitadas pelos consumidores dos mercados tradicionais por apresentarem desempenho inferior aos padrões estabelecidos.

Contudo, de acordo com Christensen (1997), essas inovações evoluem ao longo do tempo, passando a atender plenamente as necessidades dos consumidores e, assim, desestabilizando empresas líderes e transformando a estrutura dos setores. O autor ainda complementa dizendo que a característica central desse tipo de inovação é justamente redefinir os critérios competitivos, já que inaugura uma mudança na base da competição.

Complementando a perspectiva de caracterização, Yu e Hang (2010) afirmam que a inovação disruptiva reconfigura modelos de negócios ao criar novos mercados e atender

consumidores negligenciados pelas empresas incumbentes. Os autores ressaltam que esse processo estabelece novos padrões de consumo e provoca transformações estruturais no ambiente competitivo.

3. TEORIA INSTITUCIONAL

Meyer e Rowan (1977) foram pioneiros ao analisar como estruturas institucionalizadas são adotadas pelas organizações em busca de legitimidade e aceitação social. Segundo os autores, em vez de apenas maximizar a eficiência, as empresas passam a incorporar práticas amplamente aceitas por seu campo institucional como forma de assegurar sua sobrevivência. A teoria institucional nasceu desse princípio, refletindo a máxima de que o comportamento organizacional é moldado mais por expectativas e normas sociais amplamente aceitas do que por critérios técnicos ou econômicos.

Rossetto (2005) ao falar desse tema destaca que, ao adotarem modelos legitimados, as organizações reforçam sua credibilidade perante stakeholders, reguladores e a sociedade em geral, mesmo que tal decisão não esteja diretamente ligada à performance técnica. Assim, o autor reflete que a institucionalização não se limita à conformidade, mas funciona como ferramenta estratégica de posicionamento de muitas empresas.

Zucker (1987) também contribui para a literatura quando descreve que os padrões organizacionais se tornam incorporados e reproduzidos de maneira quase automática ao longo do tempo, criando uma estabilidade previsível no comportamento organizacional. Apesar disso, tais padrões não são imutáveis, pois sua criação, manutenção ou transformação depende da atuação das organizações inseridas nesse contexto. Nesse sentido, Zarpelon et al. (2019, p. 750) afirmam que “a lente teórica do trabalho institucional auxilia na compreensão do processo pelo qual indivíduos criam, mantêm ou causam a ruptura de instituições”, destacando o papel ativo das organizações na dinâmica institucional.

Como referência central nessa linha de pesquisa que DiMaggio e Powell (1983) conceitualizam o termo isomorfismo institucional, ao argumentar que organizações inseridas em um mesmo campo tendem à homogeneização de suas estruturas e práticas. Para os autores, à medida que os campos organizacionais se estabelecem, pressões coercitivas, normativas e miméticas contribuem para que as empresas se tornem cada vez mais semelhantes entre si. Isso não ocorre apenas por imitação automática, mas por uma busca ativa por legitimidade e acesso a recursos. Eles complementam ainda exemplificando que, as empresas recém-chegadas a um setor costumam se modelar a partir das líderes consolidadas como forma de se integrar ao ecossistema e atender às expectativas de seu novo ambiente institucional.

Segundo Beckert (2010), esse movimento pode ser compreendido a partir de estratégias como o benchmarking, na qual quer explicar como empresas replicam processos consagrados para facilitar sua aceitação em contextos com culturas, tecnologias e capacidades gerenciais distintas.

3.1 Isomorfismo

O isomorfismo, conforme citado no tópico acima, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), propõe que as organizações tendem a se tornar semelhantes ao longo do tempo, influenciadas por fatores externos que ultrapassam os critérios exclusivamente econômicos. Essa homogeneização, de acordo com os autores, pode ocorrer de duas formas: o isomorfismo competitivo e o institucional.

Segundo Hannan e Freeman (1977) o primeiro está ancorado em princípios de mercado, como competição, inovação e reposicionamento estratégico, refletindo uma lógica voltada à eficiência e à adaptação técnica. Embora essa abordagem possa apoiar a compreensão de práticas como a adoção precoce de inovações e os processos de burocratização identificados por Weber, para DiMaggio e Powell (2005), ela é limitada para explicar a semelhança estrutural entre organizações na atualidade.

Nesse sentido, DiMaggio & Powell (2005) destacam o isomorfismo institucional como uma resposta às pressões sociais, normativas e culturais que impactam os campos organizacionais. Essa forma de isomorfismo fala sobre os mecanismos (os tipos) que induzem as organizações a se adequarem ao ambiente social mais amplo, a fim de conquistarem legitimidade. De maneira mais específica, DiMaggio e Powell (1983) classificam o isomorfismo institucional em três tipos: *coercitivo*, *mimético* e *normativo*, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1: Tipos de Isomorfismo e suas características.

Tipo de Isomorfismo	Origem	Mecanismo	Objetivo
Coercitivo	Pressões formais e informais de entidades externas (como o Estado)	Adoção de regras, leis e normas institucionais	Conformidade institucional
Mimético	Ambiguidade ou incerteza no ambiente organizacional	Imitação de organizações consideradas legítimas ou bem-sucedidas	Redução de incerteza e riscos
Normativo	Pressões profissionais	Adoção de práticas por influência de redes profissionais	Legitimidade profissional através da padronização

Fonte: DiMaggio e Powell (1983).

O isomorfismo *coercitivo*, que tem origem em exigências institucionais formais e informais, exercidas por entidades de maior poder ou por pressões sociais que afetam diretamente a legitimidade das organizações. Os autores afirmam que o isomorfismo *normativo* está ligado à profissionalização, como o esforço coletivo de equipes profissionais em estabelecer práticas, padrões e conhecimentos reconhecidos como legítimos em seu campo de atuação. Por fim, o *isomorfismo mimético* — que será tratado em profundidade no próximo tópico — surge em contextos de incerteza, nos quais as organizações, diante de ambiguidades quanto às metas ou ao ambiente, recorrem à imitação como estratégia para reduzir riscos (DiMaggio, Powell, 1983).

Ao replicarem práticas de instituições consideradas bem-sucedidas ou casos de sucesso, as organizações esperam obter segurança e legitimidade. Além disso, ao adotar práticas consolidadas, as empresas conseguem economizar recursos e tempo, como apontam Haunschild e Miner (1997).

3.1.1. Isomorfismo mimético

O isomorfismo mimético, conforme proposto pelos autores DiMaggio e Powell (1983), refere-se ao processo pelo qual as organizações, diante de ambientes de incerteza, decidem imitar práticas e estruturas de outras organizações consideradas legítimas ou bem-sucedidas.

Os autores afirmam que quando o ambiente e os objetivos organizacionais são vagos de sucesso, as organizações tendem a procurar um modelo para se espelhar.

DiMaggio e Powell (1983) ainda ressaltam que essa dinâmica não se baseia necessariamente na eficácia comprovada da prática copiada, mas sim na percepção social de que a imitação pode garantir maior segurança e legitimidade institucional. Além de afirmarem também que essa dinâmica estabiliza formas organizacionais mesmo quando essas não representam a opção mais eficiente em termos operacionais, em busca da legitimidade e estabilidade.

Por fim, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode gerar consequências, já que a imitação organizacional tende a reduzir a diversidade dentro de um mesmo campo, levando à padronização de práticas e estruturas, mesmo entre organizações em contextos distintos. Esse processo reforça a homogeneização institucional, contribuindo para a consolidação de normas e expectativas comuns, ainda que, geralmente, isso limite a inovação e a adaptação a demandas específicas, segundo os autores — que será tratado em profundidade no próximo tópico.

3.2 Isomorfismo e o impacto das inovações

DiMaggio e Powell (1983) observam que, embora o isomorfismo contribua para a estabilidade organizacional ao promover homogeneidade dentro de um campo institucional, ele também reduz as possibilidades de inovação e diferenciação à medida que esse campo se consolida. Nessa lógica, segundo os autores, a imitação excessiva de modelos institucionalizados acaba limitando a capacidade das organizações de inovar ou responder de forma criativa às mudanças do ambiente empresarial. Os autores Segundo Greenwood, Díaz, Li e Lorente (2010) também contribuíram para a literatura ao falar que essa busca pela legitimidade, apesar de trazer maior solidez e aceitação, tende a desencorajar a criatividade e promover o conformismo organizacional. Dessa forma, os autores reforçam que, embora a padronização traga maior garantia e aceitação social, ela também pode limitar a adaptação às mudanças do ambiente.

Ademais, segundo DiMaggio e Powell (1983), a dinâmica isomórfica torna-se particularmente mais evidente em momentos de ruptura tecnológica ou mudança de paradigma, quando há um ambiente de significativa incerteza. Diante disso, é comum que as organizações optem voluntariamente por práticas já consolidadas no setor, utilizando modelos de benchmarking como forma de mitigar riscos, segundo Tuttle & Dillard (2007). DiMaggio e Powell (1983), ao analisarem sob uma perspectiva macro institucional, afirmam que, somente com o tempo e maturidade do campo, as organizações procuram um padrão, o que pode ser interpretado como uma “tendência à padronização”.

Organizações que se engajam em práticas inovadoras frequentemente desafiam a homogeneização institucional ao introduzirem produtos ou serviços inéditos, muitas vezes em desacordo com normas estabelecidas — especialmente quando essas inovações demandam regulamentações específicas que ainda não existem. Segundo DiMaggio e Powell (1983), inovações tendem a ativar mecanismos de isomorfismo coercitivo quando passam a exigir regulamentações, pressionando as organizações a se adaptarem formalmente. Ademais, enquanto normas ainda não são estabelecidas, diante de um cenário inovador, as organizações inovadoras podem exercer uma vantagem competitiva significativa ao explorar a ausência de concorrência direta — o que se alinha à noção de "monopólio temporário" proposta por Schumpeter (1982), que atribui à inovação a capacidade de gerar lucros extraordinários por meio da destruição criativa.

Além disso, os autores Tidd & Bessant (2015), ao citar o potencial inovador das organizações afirmam que organizações com menor capacidade de inovação ou com uma cultura organizacional não favorável ao ato de inovar tendem a adotar estratégias de inovação incremental, realizando ajustes graduais em produtos, processos ou serviços existentes. Segundo Haunschild & Miner (1997), essas mudanças estão fortemente associadas ao isomorfismo mimético, uma vez que tais organizações recorrem à imitação de práticas de empresas percebidas como bem-sucedidas e/ou legitimadas no mercado.

Logo, pode-se observar que no mercado do *streaming* houve a inovação disruptiva com a entrada da *Netflix* bem como a entrada de novas empresas e empresas já existentes adotando um modelo semelhante, em que as práticas institucionais podem ser observadas.

4. METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com a utilização do método de estudo empírico com a utilização de dados secundários (Gil, 2008; Vergara, 2009). A abordagem qualitativa vai ser utilizada pela necessidade de compreender os significados e as interpretações atribuídas aos fenômenos sociais envolvidos no estudo, indo além da mensuração estatística. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa analisa os eventos em profundidade, conseguindo extrair aspectos subjetivos e contextuais da realidade investigada. Complementando essa visão, Lakatos e Marconi (2003) afirmam que, por permitir uma análise ampla e contextualizada, é ideal para estudar ambientes dinâmicos.

O caráter descritivo, por sua vez, busca descrever sistematicamente fatos e relações, uma vez que só é possível através da descrição das características de determinada população ou fenômeno, com o propósito posterior de analisar e interpretar as características do fenômeno investigado (GIL, 2008).

A pesquisa será conduzida com base em fontes de dados secundários, de acordo com Vergara (2009), são aqueles que já foram coletados, processados e disponibilizados por outras fontes tais como relatórios de mercado, notícias, publicações acadêmicas, estudos de caso previamente realizados e informações disponíveis nos sites e canais institucionais das plataformas analisadas. Por fim, a análise comparativa consiste em identificar semelhanças e diferenças entre unidades de estudo com o intuito de compreender padrões, variações, cronologias e relações causais entre fenômenos, conforme Ragin (1987).

O objetivo desse trabalho é compreender de que maneira a empresa Netflix impactou o mercado de *streaming*, por meio da inovação como estratégia organizacional, a partir de seu modelo de negócio, analisando de forma comparativa como as plataformas *Amazon Prime Video*, *Disney+*, *Globoplay* e *HBO Max* reagiram a essa transformação, adotando diferentes formas de adaptação em resposta à sua entrada sob a lente da teoria institucional, com ênfase no isomorfismo mimético bem como as práticas de inovação, destacando inovação disruptiva. Tais plataformas foram escolhidas por serem as empresas que possuem maior representatividade no mercado de *streaming* no Brasil de acordo com pesquisa realizada pela empresa *JustWatch* (2014).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Plataformas de *Streaming*: *Netflix*

Fundada em 1997 como um serviço de aluguel de *DVDs* pelo correio, a empresa atuava inicialmente dentro da lógica tradicional do mercado audiovisual. No entanto, a partir de 2007, ao migrar para o modelo de *streaming*, a *Netflix* rompeu com o modelo convencional de distribuição de conteúdo, permitindo que os usuários assistissem a filmes e séries sob demanda,

em múltiplos dispositivos e sem depender de programações fixas e canais lineares. Essa mudança representou não apenas uma transformação tecnológica, mas a introdução de um novo modelo de negócio com funcionalidades que rapidamente redefiniram o comportamento e expectativa dos consumidores, sendo um dos principais exemplos de inovação disruptiva (Christensen, 1997).

Entre suas principais funcionalidades, destaca-se o sistema de recomendação personalizada, que utiliza algoritmos avançados para sugerir conteúdos com base nas preferências individuais de cada usuário. Seu catálogo digital é amplo e constantemente atualizado, abrangendo uma vasta gama de séries, filmes, documentários e especiais.

A plataforma oferece uma experiência multiplataforma, permitindo acesso por meio de televisores, celulares, tablets, computadores e consoles de videogame. Outro diferencial é a disponibilidade de áudio e legendas personalizados, o que amplia a acessibilidade e a experiência do usuário. Pensando no público infantil, a *Netflix* desenvolveu uma área com conteúdo segmentado para crianças, com uma interface (*UX*) específica, segura e amigável.

Além disso, a plataforma permite a criação de múltiplos perfis personalizados, possibilitando que diferentes membros de uma mesma conta tenham experiências independentes. A *Netflix* também se destacou por investir na produção de conteúdo original, com títulos reconhecidos globalmente.

Uma de suas estratégias mais marcantes foi a disponibilização de temporadas completas no lançamento, o chamado “modelo maratona”, que revolucionou os hábitos de consumo audiovisual. A funcionalidade de *download* para assistir *offline* garante praticidade ao usuário mesmo sem acesso à internet. Por fim, a *Netflix* também explorou novas formas narrativas por meio de conteúdo interativo, em que o espectador pode tomar decisões que influenciam o desenrolar da história, destaque para sua série original “Black Mirror”.

5.2 Demais Plataformas de *Streaming*

Entre os principais concorrentes da *Netflix*, o *Amazon Prime Video* foi um dos primeiros a ingressar no mercado de *streaming*. A *Amazon*, originalmente uma empresa de comércio eletrônico, já havia experimentado a distribuição digital de conteúdo com o *Amazon Unbox* em 2006, que permitia a compra e o aluguel de vídeos *online*. No entanto, foi apenas em 2011 que a empresa passou a oferecer o serviço de *streaming* com o lançamento oficial do *Prime Video*. A partir daí, a *Amazon* foi progressivamente se consolidando no setor, ampliando seu catálogo e integrando várias outras funcionalidades em sua plataforma. Sua entrada precoce no mercado demonstra um posicionamento estratégico diante das transformações provocadas pela *Netflix*, refletindo sua rápida adaptação dado o novo contexto do consumo audiovisual.

A *Disney+*, por sua vez, é fruto da reformulação estratégica da *Walt Disney Company*. Com uma longa trajetória na produção cinematográfica e na televisão por assinatura, atuou por muitos anos por meio de licenciamento de conteúdo para terceiros, incluindo a própria *Netflix*. Seu modelo tradicional estava ancorado na distribuição por canais lineares, como *Disney Channel*, e em acordos com plataformas externas. Entretanto, ao perceber a mudança no comportamento dos consumidores e a consolidação do *streaming* como principal formato de distribuição, a empresa lançou sua própria plataforma em 2019. Mesmo com entrada tardia, a *Disney+* estreou já estruturada segundo a nova dinâmica, com a maioria das funcionalidades já disponíveis, reunindo sob seu domínio um extenso acervo de franquias consolidadas, como *Marvel*, *Star Wars* e *Pixar*, além de avançar na produção de conteúdos originais. Sua criação representou um passo estratégico para a *Walt Disney Company*, evidenciando uma resposta direta à nova dinâmica instaurada no setor audiovisual pela *Netflix*.

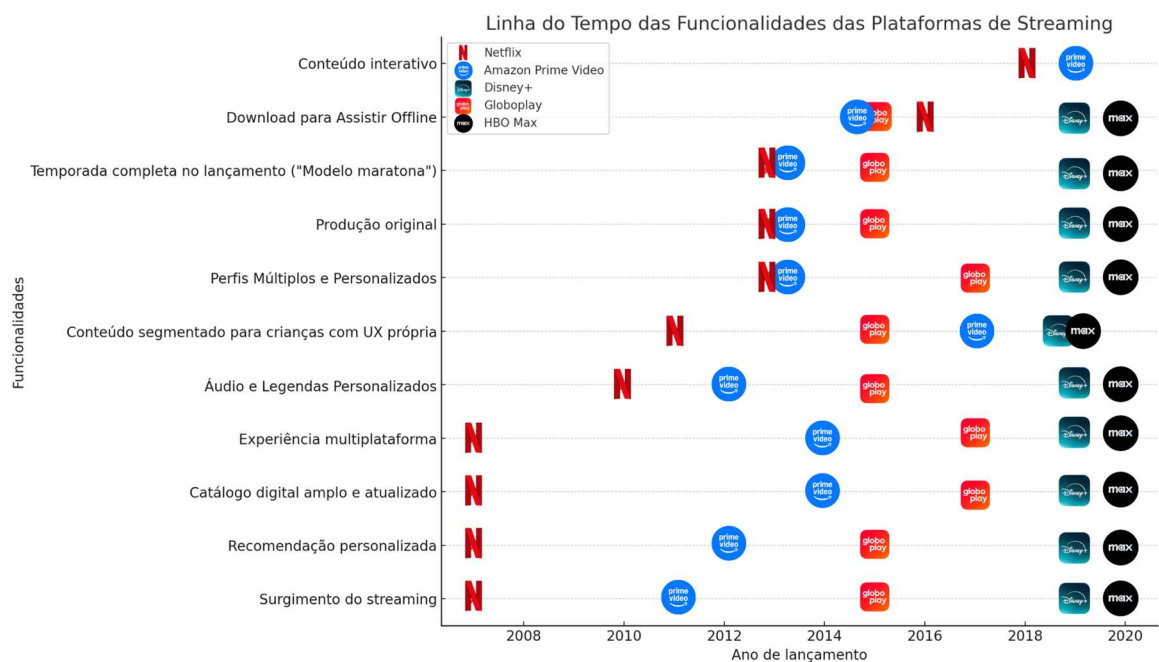
No cenário nacional, a Globoplay, lançada pela Rede Globo em 2015, representa uma tentativa de adaptação às novas exigências do mercado. Inicialmente voltada à disponibilização *online* do conteúdo da emissora, a plataforma evoluiu ao longo dos anos, passando a oferecer um serviço mais robusto de *streaming*, com investimentos crescentes em séries originais, aquisições internacionais e parcerias estratégicas. Sua entrada no setor também demonstra um esforço de reposicionamento diante das mudanças provocadas pela *Netflix*, especialmente no modelo de negócio e no que diz respeito à forma como o conteúdo é consumido. Assim, a atuação da Globoplay reflete um movimento de readequação ao novo modelo dominante, ajustando suas estratégias às transformações que passaram a definir o mercado audiovisual contemporâneo.

Por fim, a *HBO Max*, atual *Max*, seguiu uma lógica semelhante. A *HBO*, historicamente associada à televisão *premium* por assinatura, atuou por muito tempo no formato linear, oferecendo conteúdo exclusivo por meio de parcerias com operadoras de *TV*. No entanto, com o declínio progressivo desse modelo e a ascensão do *streaming*, a empresa optou por reformular sua estratégia. Lançada em 2020, a *HBO Max* reuniu o catálogo da *HBO* e de outras propriedades da *WarnerMedia* em uma plataforma unificada, com acesso direto ao consumidor. Essa reestruturação sinaliza uma resposta à disrupção do setor, igualmente com o que aconteceu com a Globoplay, a *HBO* como uma empresa consolidada no formato tradicional precisou rever sua lógica de distribuição e relacionamento com o público para se manter competitiva.

5.3 Comparativo de funcionalidades entre as plataformas de *streaming*

Ao observar como cada uma dessas plataformas reformulou seus modelos de atuação frente à pressão provocada pela *Netflix*, torna-se possível agrupar as principais funcionalidades originalmente consolidadas por ela por uma linha temporal e estabelecer uma comparação com as demais. A Figura 1 resume esses aspectos:

Figura 1: Funcionalidades x Linha do tempo



5.4 Análise dos casos

A *Netflix* é considerada uma das principais precursoras do modelo de negócio de *streaming*, além disso para se manter como a principal empresa do setor desde sua entrada no mercado audiovisual, implementou uma série de recursos que não apenas a destacaram como pioneira, mas também definiram um novo padrão organizacional e se legitimando no mercado (Christensen, 1997; Meyer & Rowan, 1977; Yu & Hang, 2010).

A figura 1 apresenta a evolução das funcionalidades das empresas de *streaming* ao longo do tempo, onde podemos observar que a *Netflix* foi a primeira na adoção de funcionalidades como recomendação personalizada (2007), experiência multiplataforma (2007), catálogo digital atualizado (2007), perfis múltiplos e personalizados (2013), segmentação infantil com *UX* própria (2011), produção original (2013) e temporadas completas no lançamento (2013). Também se destacou com o conteúdo interativo (2018), com títulos como *Black Mirror: Bandersnatch*, com múltiplos finais em que o espectador decide o rumo da história de acordo com suas escolhas. Logo, além da inovação disruptiva, observa-se uma contínua busca por melhoria de serviço oferecido, por meio de inovação incremental (Christensen, 1997; Tidd et al., 2008)

As demais plataformas analisadas apresentam trajetórias fortemente marcadas por isomorfismo mimético, ou seja, elas reproduzem o modelo de negócio semelhante ao da *Netflix*, bem como a maior parte das funcionalidades apresentadas pela referida empresa foram sendo agregadas pelas concorrentes ao longo do tempo, conforme figura 1 recorrendo, a imitação de práticas bem-sucedidas como estratégia, no sentido de obterem segurança e legitimidade (DiMaggio; Powell, 1983; Rossetto, 2005). A única exceção significativa é a funcionalidade de *download offline*, que já estava presente em plataformas como a *Amazon* (2015) e a *Globoplay* (2015) antes mesmo de sua implementação pela *Netflix* (2016).

Vale salientar que, desde sua entrada no mercado, em 2011, a *Amazon* já incorporava funcionalidades consolidadas e bem-sucedidas implementadas pela *Netflix*, como o sistema de recomendação personalizada (2012), perfil personalizado e produção original (2013), a experiência multiplataforma (2014), e a implementação de conteúdo segmentado para crianças com *UX* própria (2017) e conteúdo interativo (2019). Esse conjunto de recursos evidencia que, ao ingressar nesse campo organizacional, a *Amazon* não apenas se adaptou seu modelo de negócio, mas também reproduziu práticas já institucionalizadas, em um que se observa uma prática de isomorfismo mimético, conforme descrito por DiMaggio e Powell (1983). Esse comportamento revela uma estratégia clara de imitação, com o objetivo de se posicionar de forma competitiva em um mercado já moldado por outro ator dominante (DiMaggio & Powell, 1983), além de internamente representar inovação incremental (Rajapathirana & Hui, 2018; Tidd et al., 2008), já que se nota uma melhoria do serviço ao longo do tempo.

No caso da *Disney+* e da *HBO Max* (hoje *Max*), observa-se um movimento de empresas já consolidadas no setor audiovisual tradicional, com forte presença na televisão por assinatura, no cinema e em canais lineares, migraram e ampliaram seu modelo para o *streaming*. A *Disney+* foi lançada apenas em 2019, enquanto a *HBO Max* entrou no mercado em 2020. A entrada tardia de ambas foi uma resposta estratégica à transformação de mercado impulsionada pela *Netflix*, conforme apresentado por Zucker (1987) e DiMaggio e Powell (1983). Assim, já surgiram no setor com um pacote completo de funcionalidades consolidadas: recomendação personalizada, catálogo amplo e atualizado, experiência multiplataforma, áudio e legendas personalizados, conteúdo infantil segmentado, perfis múltiplos, produção original, *download offline* e modelo maratona. Portanto, pode-se dizer que o surgimento da *Disney+* e da *HBO Max* com as mesmas funcionalidades, trata-se igualmente de um isomorfismo mimético, onde

as organizações replicaram padrões já legitimados por outra, no caso, o modelo institucionalizado *Netflix*, como forma de entrar no mercado com aceitação e para garantir, também, competitividade (DiMaggio & Powell, 1983).

A Globoplay, por sua vez, representa o caso nacional, de uma empresa consolidada no mercado tradicional e que aderiu ao modelo de *streaming* para continuar competitiva em um mercado globalizado. Lançada em 2015, inicialmente com foco em retransmissão de conteúdos da TV Globo, a plataforma passou por um processo de adaptação a partir de 2017, incorporando gradativamente funcionalidades semelhantes às das plataformas internacionais. A partir disso, passou a oferecer experiência multiplataforma, perfis personalizados, produção original, *UX* infantil, *download offline* e até mesmo o modelo maratona de lançamento. Sua trajetória reflete tanto o isomorfismo mimético, ao copiar práticas da *Netflix* e, também, outras plataformas, quanto um esforço de nacionalização do modelo, ao ajustar as funcionalidades à realidade do público brasileiro (Haunschild & Miner, 1997; DiMaggio & Powell, 2005, Tidd *et al.*, 2008).

Logo, quando se analisa o campo organizacional sob a ótica do isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983), torna-se evidente que a *Netflix* não apenas inovou, mas também institucionalizou um novo padrão, assumindo o papel de organização de referência. Suas funcionalidades, estruturas e estratégias passaram a ser amplamente legitimadas e imitadas. Assim, compreender suas características centrais foi fundamental para analisar como as demais plataformas, como *Amazon Prime Video*, *Disney+*, *Globoplay* e *HBO Max*, reagiram à sua entrada no setor e moldaram suas próprias trajetórias em resposta à pressão e mudança do mercado provocadas pela *Netflix*, que se consolidou como líder de mercado.

6. CONCLUSÃO

O estudo permite concluir que, entre as principais plataformas de *streaming*, a *Netflix* não apenas inaugurou uma nova lógica de consumo audiovisual, como também se consolidou como o principal agente de transformação do setor. Sua atuação como inovação disruptiva, ao oferecer um modelo de negócio acessível, centrado no usuário e alinhado às inovações tecnológicas, instituiu novos parâmetros para a indústria e introduziu práticas e funcionalidades que redefiniram os padrões de oferta e consumo de conteúdo. A inovação constante em sua plataforma, visível na introdução e criação de recursos, evidencia seu caráter dinâmico e sua capacidade de antecipar e moldar as demandas do público.

Essa transformação é bem explicada à luz da teoria de Christensen (1997), já que a *Netflix*, como exemplo de inovação disruptiva foi capaz de alterar profundamente um setor ao oferecer uma solução simples e acessível, focada no espectador que antes era negligenciado por uma programação fixa pelo modelo linear da televisão. Esse movimento desencadeou uma reconfiguração em todo o campo do entretenimento digital, forçando empresas consolidadas a reverem suas estratégias e se adaptarem para garantir competitividade e sobrevivência.

A *Amazon*, por exemplo, já possuía o *Amazon Unbox*, mas precisou reinventar sua presença digital com o lançamento do *Prime Video*, incorporando progressivamente funcionalidades semelhantes às da *Netflix*. Como demonstrado na análise comparativa na Figura 1, a maioria dessas funcionalidades surgiu com um intervalo de um a dois anos, o que evidencia um processo claro de isomorfismo mimético.

Da mesma forma, *Disney+* e *HBO Max*, apesar de sua longa trajetória na televisão linear e na produção audiovisual, demoraram mais de uma década para se inserir no mercado de *streaming*. No entanto, ao fazê-lo, já incorporaram praticamente todos os recursos previamente

consolidados pela *Netflix*, o que reforça a tese de que o modelo institucionalizado da empresa passou a ser utilizado como base na criação de novas plataformas.

No contexto brasileiro, a Globoplay representa um exemplo claro de adaptação à nova lógica do setor. Inicialmente voltada à disponibilização digital do conteúdo da Rede Globo, a plataforma se reposicionou para atender às expectativas do novo perfil de espectador, adotando, também, as funcionalidades instituídas pela *Netflix*. Isso demonstra como o processo de isomorfismo mimético não se limitou a players internacionais, mas influenciou diretamente o mercado nacional.

A *Netflix*, não apenas criou um modelo de negócio, mas também estabeleceu um conjunto de práticas, estruturas e funcionalidades que passaram a ser amplamente legitimadas, bem como reproduzidas por outras empresas, tornando-se uma empresa dominante no ambiente e que influencia outras empresas. Esses atributos se tornaram, com o tempo, pressupostos miméticos do campo (DiMaggio & Powell, 1983). Dessa forma, o trabalho evidencia que a *Netflix* não apenas impulsionou uma mudança estrutural no mercado televisivo, como também exerceu pressão sobre empresas consolidadas, como *Disney*, *HBO*, *Globo* e *Amazon*, para que adotassem um modelo de negócio semelhante. Inclusive, provocou a entrada de novos players no setor e atraiu empresas de outros segmentos para esse ecossistema, consolidando-se como modelo institucional.

Em síntese, todas as plataformas analisadas, em maior ou menor grau, foram impactadas pela inovação disruptiva trazida pela *Netflix*. A migração do modelo linear para o modelo de *streaming* tornou inevitável a reinvenção organizacional. Este trabalho evidencia que, no setor audiovisual, a *Netflix* desempenhou simultaneamente os papéis de inovação disruptiva e bem como foi responsável por institucionalizar seu modelo de negócio e suas práticas de inovação constante, observadas pela implementação de novas funcionalidades. Essa sobreposição conferiu à sua atuação um impacto profundo e duradouro, moldando os rumos do mercado ao longo dos últimos anos.

REFERÊNCIAS

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*.
- Amazon Prime Video. (2025). *Wikipedia*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Prime
- Barbero, J. M. (1987). *Dos meios às mediações: Comunicação, cultura e hegemonia*. UFRJ.
- Beckert, J. (2010). Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change. *Sociological Theory*.
- Castells, M. (2003). *A sociedade em rede* (Vol. 1, 7ª ed.). Paz e Terra.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Disney+. (2025). *Wikipedia*. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Disney%2B>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Globoplay. (2025). *Wikipedia*. Retrieved from <https://pt.wikipedia.org/wiki/Globoplay>

- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2).
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*.
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*.
- HBO Max. (2025). *Wikipedia*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/HBO_Max
- Jenkins, H. (2009). *Cultura da convergência*. Aleph.
- Jenner, M. (2018). *Netflix and the re-invention of television*. Palgrave Macmillan.
- JustWatch. (2025). JustWatch divulga streamings mais populares no Brasil. *Meio & Mensagem*. Retrieved from <https://www.meioemensagem.com.br/midia/justwatch-divulga-streamings-mais-populares-no-brasil>
- Keating, G. (2012). *Netflixed: The epic battle for America's eyeballs*. Penguin.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.
- Lotz, A. D. (2014). *The television will be revolutionized* (2nd ed.). NYU Press.
- Lotz, A. D. (2017). *Portals: A treatise on internet-distributed television*. University of Michigan Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*.
- Napoli, P. M. (2011). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. Columbia University Press.
- Netflix. (2025). *Sobre a Netflix*. Retrieved from https://about.netflix.com/pt_br
- Netflix, Inc. (2025). *Wikipedia*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Netflix%2C_Inc
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Rossetto, C. R. (2005). A institucionalização da gestão da informação nas organizações. *Ciência da Informação*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1982). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers.
- The New York Times. (2016). *Netflix's plan to take over the world*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/06/19/magazine/netflixs-plan-to-take-over-the-world.html>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3ª ed.). Bookman.
- Tuttle, B., & Dillard, J. (2007). Beyond competition: Institutional isomorphism in US accounting research. *Accounting Horizons*, 21(4).
- Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (11ª ed.). Atlas.
- Wikipédia. (2025). *Netflix*. Retrieved from <https://pt.wikipedia.org/wiki/netflix>
- Williams, R. (1974). *Television: Technology and cultural form*. Fontana/Collins.

- Wired. (2011). *Netflix beats BitTorrent's bandwidth*. Retrieved from <https://www.wired.com/2011/05/netflix-traffic/>
- Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*.
- Zarpon, F. M., Bittencourt, A. C., Faccin, K., & Balestrin, A. (2019). A decade of institutional work: Context and opportunities for research. *Organizações & Sociedade*, 26(91), 750–775.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*.