



UNifeob

PROJETO INTEGRADO

ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020





Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

NETFLIX

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2020



Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos
CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR
LOGÍSTICA
NETFLIX

MÓDULO DE LOGÍSTICA

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Logística Integrada – Prof. Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Prof. Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Alunos:

Otavio Costa, RA 17001445

Rafaela Ribeiro, RA 17000646

Felipe Tonon, RA 17000645

Carine Mendes, RA 17001615

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2020

UNifeob
CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS
SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	6
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	7
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	13
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	15
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	19
3 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26

Neste módulo o principal objetivo é realizar, uma análise da gestão logística, estudando cada uma das cinco partes de cada processo visto em sala de aula e apresentada pelo os professores e transpor cada uma delas à empresa Netflix

1º - Logística Integrada, apresentada pela docente Elaine Cristina Paina, sobre, descrevendo como foi todo o processo e evolução que a Netflix busca até aos dias de hoje. Dessa forma, na cadeia de abastecimento abordaremos fornecedores, produção, pontos de vendas e clientes. Na cadeia de suprimentos podemos observar que ela está sempre em busca de seus objetivos para garantir seu sucesso, utilizando continuamente a busca de melhoria e qualidade para seus clientes objetivando atendê-los com rapidez, levando até eles novidades, promoções e mudanças dentro de suas plataformas. A Netflix tem como objetivo aprimorar todos seus projetos de controles de eficiência e eficácia de todos seus processos e que será vista por todo os seus assinantes.

2º - Gerenciamentos de Projetos, apresentada pelo docente Gilberto Peixoto de Carvalho Filho dentro deste material vamos relatar como é realizado o gerenciamento dos produtos, que no caso a Netflix é uma locadora de filmes online, e vamos apresentar como é feito todo seu processo de dados e mostramos todo seus desempenhos para oferecer a melhoria para seus assinantes, e desta forma apresentar quais foram os problemas que ela enfrentou, e como foi vista pela empresa para obter o mais rápido possível uma solução e apresentar como foi vista esses problemas e como foi resolvido.

3º - Administração de produção, apresentado pelo docente Thiago Nogueira neste tópico vamos falar sobre o funcionamento da empresa: a Netflix tem uma norma que todo o seu funcionário tem treinamentos para que todos são capacitados para resolver qualquer problema encontrado dentro da empresa e principalmente com seus assinantes. Netflix por ser uma locadora online tem como sua forma de Parcerias com os provedores para LICENCIAR direitos para transmitir diversas séries, filmes e documentários, ela tem como seus fornecedores diretores e criadores de seus produtos. Na armazenagem a Netflix opera pelas suas próprias criações e locadas de outros fornecedores, e assim ela adquire o direito

de exibir vários filmes de outros clientes ao mesmo tempo. Netflix busca sempre melhoria e inovação para aprimorar seus desempenhos.

4° - A Gestão de Processos apresentada pelo docente Celso Antunes de Almeida Filho, tem como objetivo realizar análise de melhoria para cada problema encontrado na empresa Netflix. vamos apresentar quais foram os problemas encontrados e quais foram a forma de gestão de processo utilizada para sua melhoria.

5° - Gestão estratégica de custos, apresentado pelo docente Luiz. Pancini, vai ser realizada uma análise financeira como DRE e custos, com a demonstração de custo iremos apontar onde será feito reajuste caso a empresa Netflix nos apresentar valores negativos e abaixo do inesperado, e por ela ser uma empresa que zela por seus valores ela sempre irá investir em suas possibilidades de melhoria, recursos e ferramentas que otimizem os resultados da empresa.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi fundada por Reed Hastings e Marc Randolph, em 1997. O mercado escolhido foi o da locação de filmes, que girava 16 bilhões de dólares por ano nos Estados Unidos. Só havia um porém: As fitas VHS eram muito frágeis para serem despachadas via correio. Problema que foi resolvido quando eles ficaram sabendo dos tais DVD's, novidade no mercado que eram perfeitos para o envio: leves, pequenos, resistentes e cabiam em um envelope. A lógica do negócio seria a seguinte: o usuário do serviço entraria no site (que seria a plataforma escolhida), selecionaria o título que desejava ver; o DVD era enviado pelos correios; o assinante ficava com o disco por quanto tempo quisesse; e depois o mesmo era retornado gratuitamente também pelos correios. Tudo por apenas 50 centavos de frete por cada DVD enviado (custo de envio extinto depois), sem multas por atraso, sem custo extra, por determinado título e o principal: a possibilidade de um mesmo usuário receber vários DVD's em casa ao mesmo tempo de acordo com o seu plano de assinatura (até o máximo de 8), o assinante ainda tinha a opção de comprar o DVD caso quisesse. A ideia deu bastante certo e já em 1999 a Netflix recebeu um aporte de investidores no valor de 30 milhões de dólares. Alguns meses depois veio também o formato da assinatura, que conhecemos até hoje. Com tudo dando certo, os fundadores achavam que a empresa estava em seu potencial máximo e era chegada a hora de fazer dinheiro com a criação. Assim eles fizeram uma oferta para a Blockbuster, maior rede de locadoras do mundo que em seu ápice chegou a ter cerca de 60 mil funcionários espalhados por mais de 9 mil lojas ao redor do mundo. A rede teve a chance de comprar a Netflix e assumir o negócio por apenas 50 milhões de dólares (hoje a Netflix é avaliada em 70 BILHÕES). O irônico é que a marca não quis comprar a mesma por desacreditar na premissa de locar um filme sem pegá-lo na mão, sem ver a caixinha, o encarte, etc, o resultado disso, como a gente já sabe. Foi aí que a Netflix não fracassou como a Blockbuster previu e, para piorar, quem faliu foram eles!! 2010 foi o ano em que a tradicional rede de locadoras anunciou sua falência e começou a negociar seu desmanche para outras marcas. Em 2001 marca teve um impulso inusitado, logo após os ataques



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

terroristas de 11 de 7 setembro, quando depois da tragédia viu seu número de assinantes dobrar, tudo graças ao medo dos americanos de deixar suas casas, optando por receber um filme sem sair do sofá. Mesmo assim eles continuariam "perdendo" dinheiro por causa de investimentos, marketing, aquisições de DVD's e tudo mais. Cenário complicado de entender, mas assim continuaria o forte crescimento e o contínuo prejuízo nas operações; até 2003, primeiro ano em que a Netflix terminaria com mais ganhos do que perdas. Não por coincidência, esse foi o ano em que a marca de 1 milhão de assinantes foi atingido. Em 2014 alcançou-se a marca de 50 milhões de assinantes espalhados pelos 41 países do mundo onde a empresa operava. Em 2015 ela teve uma grande valorização e foi avaliada em 32.9 bilhões de dólares, superando o valor de mercado da rede tradicionais de televisão como a americana CBS, avaliada em 30.6 bilhões. Hoje a Netflix não é somente conhecida por ser uma distribuidora de conteúdo, ela é uma produtora de conteúdo original. Somente nos últimos anos foram anunciados investimentos de mais de 5 BILHÕES de dólares em conteúdo assinado com a marca.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Fornecedores

Na teoria, fornecedores nada mais são que empresas ou pessoas que fornecem mercadorias e/ou serviços aos consumidores para que assim, possam realizar seu trabalho.

Segundo o Código de Defesa do Consumidor Brasileiro estabelece, no seu art.3º, que:

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

A Netflix, lida diariamente com diversos tipos de fornecedores para a transmissão do seu conteúdo online, entre eles estão: os produtores para dirigirem as produções da empresa, cenógrafos que cuidam da parte de cenário, estúdios cinematográficos que entregam o local apropriado para que sejam realizadas as produções, roteiristas que vendem para a empresa os roteiros prontos para dar início a uma nova série ou filme e os equipamentos de filmagens, para realizar as produções originais feitas pela mesma. Produtoras também são fornecedores diretos da empresa, essas alugam seus filmes para que a Netflix transmita em sua plataforma.

Outro tipo de fornecedor são as redes televisivas que vendem suas novelas/ séries para que sejam exibidas na plataforma, como é o caso, da série La Casa de Papel, que foi uma produção da emissora Antena 3 e vendida para a Netflix após a sua primeira temporada.

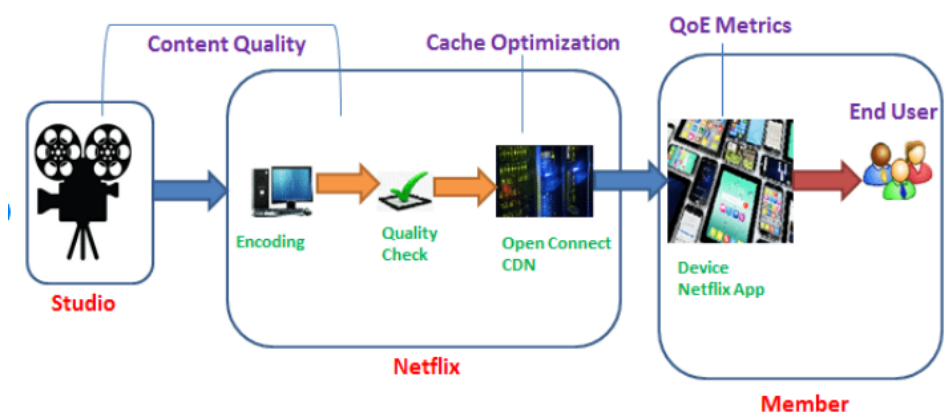
Cadeia de suprimentos

Cadeia de suprimentos, também conhecida como supply chain, nada mais é, que um sistema de organizações, ou seja, um conjunto de estratégias capazes de integrar os fluxos de bens, serviços, finanças e informações com as cadeias de suprimento como, transporte, estoque, custos, entre outros. Além de exigir planejamento e organizar o funcionamento dos processos, tem a necessidade de manter preparado para os eventos não esperados, sem cadeias eficientes de suprimentos eficientes, o mundo para.

Isso quer dizer que, através da cadeia de suprimentos, a empresa consegue criar um sistema que une as pessoas, as funções, os dados e os recursos envolvidos no transporte do seu produto/serviço, desde a obtenção da matéria-prima, produção, contato com os fornecedores, até a distribuição ao cliente final. Toda essa cadeia, quando eficaz, garante melhora na qualidade do produto/serviço, satisfação do cliente e o alcance dos objetivos organizacionais, mas para isso, não importa o tamanho do negócio, sua estrutura deve ser feita com muito planejamento.

Estudo de Caso

Netflix por ser uma empresa prestadora de serviço tem como base de cadeia de suprimentos a matéria prima Informação para assim poder criar suas próprias séries, tendo o principal objetivo de levar aos seus clientes conteúdos com qualidade e boa resolução. Quando verificado todo seu processo de qualidade é liberado para seus clientes em suas plataformas, pode ser logado em site da netflix, celulares, tablets e TV. Assim a cadeia de suprimentos da Netflix e descrita na imagem abaixo:



The Netflix Streaming Supply Chain.

De acordo com a imagem, a Cadeia de suprimentos da Netflix parte de um fornecedor, no caso um estúdio de filmagem que gera o conteúdo de acordo com informações levantadas pela empresa, transmitindo esses conteúdo para os servidores da empresa que checam a qualidade e fazem os ajustes de lançamento, marketing de divulgação, patrocínios e anunciantes até disponibilizarem esses conteúdos em suas plataformas para assim chegar no consumidor final.

Os filmes e programas de TV perdem seu valor ao longo do tempo, por isso é importante que a Netflix mantenha seu inventário atualizado para oferecer materiais novos aos usuários e, por sua vez, retê-los. Isso se torna mais complicado quando os proprietários do conteúdo não licenciam suas mídias por vários motivos assim a netflix também produz conteúdos próprios. Por meio de processos cuidadosos e planejamento de demanda com

base em dados de consumo, a Netflix seleciona cuidadosamente o conteúdo para que ele se torne a plataforma preferencial para mídia.

A Netflix usa um modelo de entrega localizado para cada mercado em que opera para distribuir legendas e ilustrações precisas que enfatizam as celebridades locais desses países e executam controle de qualidade no digital. Em última análise, é senso comum para qualquer organização ter sistemas e processos para verificar produtos mal produzidos no nível final da cadeia de suprimentos antes de serem vendidos ou se tornarem parte de outro produto. A base do sucesso da Netflix é baseada em um gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos que os ajudou a se tornar a plataforma preferencial para streaming de mídia.

A Netflix permite que seus usuários transmitam seu conteúdo para qualquer lugar, a qualquer hora. Com o streaming, os clientes podem ver vídeos onde quer que estejam, sem limites para a quantidade de conteúdo que podem acessar.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Fundada em 1997 nos Estados Unidos, a empresa surgiu como um serviço de entrega de DVD pelo correio. A expansão do streaming, disponível nos Estados Unidos a partir de 2007, começou pelo Canadá em 2010. Hoje, mais de 190 países têm acesso à plataforma. Sua primeira web série original de sucesso foi House of Cards, lançada em 2013.

Em 22 de setembro de 2010 a empresa faz sua primeira entrada em um mercado internacional no Canadá. Em 2011 a Netflix expande seu serviço de streaming para a América Latina. Em 2012 inicia sua expansão para a Europa, iniciando no Reino Unido e na Irlanda em 4 de Janeiro, e em 18 de setembro a empresa expandiu para Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia. Em 2013 a empresa decidiu reduzir a expansão para controlar os custos de assinatura, a empresa só expandiu para os países baixos. Em 2014 Netflix fica disponível na Alemanha, Áustria, Bélgica, França, Luxemburgo e Suíça. Em 2015 fica disponível na Austrália, Nova Zelândia, Japão, Itália, Portugal e Espanha. Em 2016 anunciou no Consumer Electronics Show em janeiro de 2016 que ia se tornar disponível em todo o mundo, exceto na China, Síria, Coreia do Norte e na região da Crimeia. E pra fechar em Abril de 2017 a Netflix



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

confirmou que chegou a um acordo de licenciamento na China para o conteúdo original da Netflix com a iQIYI, uma plataforma de transmissão de vídeo chinesa, propriedade da Baidu.

Através de uma sede única em Los Gatos, na Califórnia, EUA, a Netflix toma as maiores decisões da empresa, sendo que ela não possui outra sede nos 190 países presentes. A empresa opta por um sistema de gestão horizontal e descentralizada.

A empresa gerencia mais de 4 mil títulos, sendo uma conta aproximada, onde os títulos são removidos de seu catálogo quando os contratos são vencidos ou não renovados. Esses filmes são disponibilizados por regiões e variam de acordo com o momento, como exemplo as produções europeias são disponibilizado na Europa ou Ásia antes de chegarem nas Américas, produções indianas ou coreanas podem demorar a chegar no catálogo brasileiro.

De acordo com o site Filmes Netflix, o serviço de streaming conta, na semana do dia 24 de fevereiro de 2020, com 4.346 títulos, sendo 2.846 filmes e 1.500 séries. A título de curiosidade, o total se manteve mais ou menos constante ao longo de todo o mês, com poucas mudanças para mais ou menos, principalmente, no total de longas. Esses títulos são distribuídos como sendo 84% dos filmes (2.392) e 87% das séries (1.312) correspondendo a lançamentos de 2010 a 2019 (no caso dos seriados, foi considerado o ano do episódio mais recente. E são as produções lançadas entre 2000 e 2009 (8% dos filmes, 244, e 6% das séries, 100).

Para medir seu desempenho a Netflix usa os seguintes critérios:

- Através dos assinantes pagos: A empresa conta com 167 milhões de assinaturas, fazendo uma média do valor dos três planos chegamos a R\$33,50 por plano, esse valor multiplicado pelo número de assinantes, resulta em aproximados R\$ 5.400.000,00 de faturamento em Dezembro de 2019. Abaixo a figura representa sua demonstração financeira de 2019:

	As of / Three Months Ended				Twelve Months
	March 31, 2019	June 30, 2019	September 30, 2019	December 31, 2019	Ended December 31, 2019
Total Streaming					
Paid memberships at end of period	148.863	151.562	158.334	167.090	167.090
Paid net membership additions	9.604	2.699	6.772	8.756	27.831
Free trials	6.566	6.056	5.590	4.679	4.679
Revenue	\$ 4.440.304	\$ 4.846.916	\$ 5.173.028	\$ 5.398.982	\$ 19.859.230
Cost of revenues	2.836.656	2.975.310	3.070.126	3.434.914	12.317.006
Marketing	616.578	603.150	553.797	878.937	2.652.462
Contribution profit	987.070	1.268.456	1.549.105	1.085.131	4.889.762
Contribution margin	22,2%	26,2%	29,9%	20,1%	24,6%

FONTE: <https://www.netflixinvestor.com/>

- Números de horas assistidas: Conforme o assinante ia maratonando as séries e assistindo os seus filmes, ele poderia criar um cartão maratonista para no final adquirir um certificado. Isso era usado para estimular o assinante a assistir por mais horas e assim a empresa conseguia controlar o seu nível de desempenho.
- Outro critério abordado são os likes, eles acompanham o desempenho através do número de likes que determinado conteúdo apresentou em seus site e aplicativo

Problema recorrente

Como toda empresa, a Netflix também apresenta alguns problemas recorrentes, principalmente em relação aos fornecedores. Para a realização dos projetos desse tipo de empresa, são necessários fornecedores de alto padrão e capacitados, para realizar produções de qualidade e manter um catálogo amplo e abrangente. Para isso, a empresa muitas vezes sente a necessidade de desenvolver fornecedores, para que consiga transmitir os seus conteúdos. Na falta desses fornecedores, a empresa pode encontrar os seguintes problemas:

- Pouca diversidade no catálogo: Apesar de um catálogo muito amplo e abrangente a empresa acaba possuindo conteúdos com pouca diversidade de gênero, tratando sempre sobre o mesmo tema em várias produções, isso traz de certa forma uma certa frustração aos clientes que procuram inovação e novos conteúdos.

- **Contratos temporários:** Acaba sendo um grande problema porque ao chegar perto do final, muitas séries podem estar em execução de fim de contrato fazendo com que o cliente não consiga continuar os episódios, e não são todos os contratos que são fáceis de se negociar rapidamente.
- **Concorrentes:** Igual a todas as empresas a Netflix tem seus concorrentes e com o passar do tempo eles estão se adaptando ao mercado dela, um exemplo seria a Disney que é um fornecedor, mais aos poucos está saindo da parceria com a Netflix e virando uma grande concorrente para ela.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Características da empresa

Para o funcionamento de uma empresa como a Netflix, é necessário o uso de Streaming - serviço de transmissão de conteúdo sem a necessidade de baixá-los. A empresa desenvolve o site de streaming e para isso necessita de fornecedores de conteúdo gerenciado por Ted Sarandos, Diretor de Conteúdo da Netflix.. Esses fornecedores após fecharem contrato com a Netflix, autorizando o uso da imagem das produções, enviam as produções a sede da Netflix em Galos na Califórnia, onde possui um servidor que recebe esses arquivos encaminhado pelos estúdios. Os técnicos responsáveis sob o comando de Greg Peters, Diretor de Produto da empresa, responsáveis pela pelo design, criação e otimização do conteúdo Netflix checam a qualidade do mesmo, para ver se é necessário realizar alguma adequação, como legendas, citações de artistas locais ou regionais, para dar proximidade ao público onde o conteúdo será disponibilizado.

A próxima etapa é realizar a parte técnica, fazer a otimização de cache, áudio e vídeo. Após essa certificação, o próximo passo é liberar os conteúdos nos dispositivos da netflix e



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

disponibilizá-los para os assinantes, nesta etapa é feita a medição da qualidade da experiência dos seus consumidores finais.

O serviço oferecido pela empresa é acessado através de seu site www.netflix.com e de seu aplicativo para dispositivos móveis. Neles o assinante tem acesso em qualquer lugar ao catálogo oferecido pela empresa. Para ter acesso aos filmes, séries afins oferecido pela empresa é necessário realizar um cadastro no site da empresa e criar um perfil para logar em seu sistema, podendo ter múltiplas contas dependendo do pacote contratado.

Atualmente existe 3 pacotes oferecidos sendo:

- O básico onde o assinante tem acesso a uma 1 tela definição padrão no valor de 21,90
- Plano padrão que permite ao assinante ter acesso a duas telas simultâneas, full hd por 32,90
- Plano premium acesso a 4 telas, full hd por 45,90, sendo que no primeiro mês do contrato do assinante ele tem acesso gratuito ao catálogo para analisar a viabilidade do entretenimento oferecido independente do plano contratado.

Após a realização do cadastro, o cliente irá escolher as categorias de filmes e séries da sua preferência para concluir o seu perfil, o próximo passo é entrar na página inicial e conferir as indicações da plataforma para aquele perfil. As produções são organizadas por categorias, algumas delas são: Populares na Netflix, Em Alta, Top 10, Comedia, Ação, Originais Netflix entre muitos outros, a partir dessa etapa fica a critério do cliente escolher se vai assistir um filme ou uma série e o seu gênero.

Após o seu primeiro acesso, a plataforma identifica o perfil daquele cliente e começa a indicar produções parecidas com a que ele já assistiu, para facilitar o acesso. Outra ferramenta da plataforma é que independente do plano que o cliente escolher, ele consegue dividir os acessos, criando vários perfis e obtendo indicações, um exemplo são de adultos que dividem a mesma conta com crianças e tem a possibilidade de criar um perfil infantil para controlar o acesso da criança e impedir que os filmes assistidos recente e as preferências mudam de ordem.

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa utiliza para a produção de seu produto ou suprir a sua própria necessidade. No caso da Netflix, o seu estoque é de serviços e não físico, são contratos assinados para que ela possa obter o direito de transmitir filmes ou séries por tempo determinado, podendo ser renovado dependendo da negociação que for realizada.

A Netflix busca trabalhar com os melhores fornecedores existentes no mercado para conseguir suprir as expectativas de seus clientes, entre seus fornecedores podemos destacar: Disney, Marvel, Paramount Motion Pictures Group, Dreamworks, Sony Pictures Entertainment, Studio Ghibli, entre outros.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

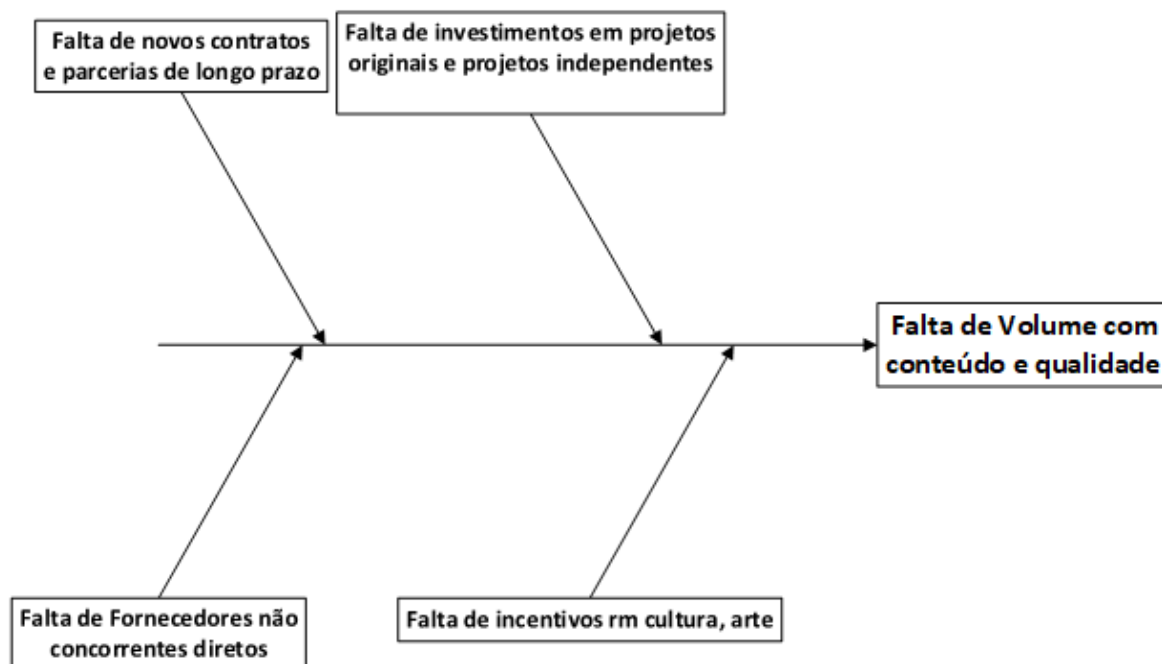
Diagrama de Causa e Efeito.

O Diagrama de causa e efeito tem como função, mostrar de forma gráfica e lógica as causas potenciais de um efeito observado. Apresenta de forma clara e hipoteticamente as possíveis causas.

Com isso, essa ferramenta nos ajuda a organizar as buscas pelas causas, mas não as identifica e somente depois que são comparadas com dados acompanhados com uma argumentação lógica é que podemos considerá-las ou não como verdadeiras causas do problema.

Após a análise do grupo sobre os problemas levantados no projeto da empresa foi detectado as principais causa da questão levantada e elaborado um gráfico de causa e efeito, como demonstrado na imagem abaixo.

Diagrama Causa e Efeito - Elaborado pelo grupo.



FONTE: Elaborado pelo grupo

Portanto, entendemos que para principal causa do maior problema levantado pelo grupo, a falta de alto volume de conteúdo e de qualidade, resulta na necessidade da empresa em adaptar processos no aspecto interno e externo da Netflix, como incentivos em arte e cultura no aspecto externo e até investimento em projetos originais no aspecto interno.

Após o desenvolvimento desse diagrama é necessário utilizar ferramentas para melhoria contínua do projeto. Portanto o grupo optou por aplicar a ferramenta de melhoria contínua PDCA.

PDCA

PDCA é uma ferramenta de qualidade utilizada no controle de processos, que tem como foco a solução de problemas. Sua aplicação consiste em quatro fases:

P (plan: planejar), D (do: fazer, executar), C (check: verificar), A (act: agir).

Fase de Planejamento

Durante essa fase é realizada a seleção de melhoria em um processo o que identifique, auxilie e melhore a elaboração de medidas claras e executáveis, sempre voltadas para obtenção dos resultados esperados. Dessa forma o grupo aplicou a matriz GUT, trata-se de ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas, também conhecida como Matriz de Prioridades, para auxiliar na escolha das causas a serem solucionadas por ordem de prioridade, como demonstrado na tabela abaixo.

Matriz GUT - Definição das Prioridades.

Matriz GUT - 1 a 3				
Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
falta de novos Contratos e parcerias de longo prazo	3	3	1	9
falta de Fornecedores não concorrentes diretos	1	2	3	6
falta de incentivos em cultura, arte	1	1	2	2
falta de investimento em projetos originais e projetos independente	3	3	3	27

FONTE: Elaborado pelo grupo.

Após análise dos resultados obtidos na tabela entende-se que a causa com maior prioridade para ser solucionada é a falta de investimentos em projetos originais e projetos independentes com total de 27 (vinte e sete) pontos na matriz, enquanto as seguintes causas, falta de novos contratos e parcerias de longo prazo, falta de fornecedores não concorrentes diretos e falta de incentivos em cultura e arte, apresentaram respectivamente 9, 6 e 2 pontos.

Fase de Execução

Nesta fase é realizada a implementação de um plano de ação para solucionar e acompanhar o desenvolvimento do progresso, como demonstrado na tabela abaixo formulada pelo grupo, utilizando a matriz 5w2h como ferramenta.

Matriz 5W2H - Plano de ação

Matriz 5w2h		
O que	Quem	Por quê
Compra de ideias para que elas se tornem novos projetos, e busca de patrocínio para desenvolver	Ted Sarandos	Para obter mais conteúdo, novos produtos originais

Matriz 5w2h			
Como	Onde	Quando	Quanto
Leituras de roteiros, Enquetes em Redes Sociais	Redes Sociais, Roteirista	Quadrimestralmente	O investimento dependerá do tamanho do projeto.

FONTE: Elaborado pelo grupo.

Fase de verificação

O terceiro passo do PDCA é a análise dos resultados obtidos com a execução do plano. Ela pode ocorrer simultaneamente com a realização do plano quando se verifica se o processo está sendo feito da forma devida, ou após a execução quando são feitas análises estatísticas dos dados e verificação dos itens de controle. Nesta fase podem ser detectados erros ou falhas e feita a reavaliação do plano.

Fase de ação

Na última fase é realizada a correção das falhas encontradas no passo anterior. Após realizada correção, deve-se repetir, ou aplicar o ciclo PDCA para corrigir as falhas (através do mesmo modelo, planejar as ações, fazer, checar e corrigir), fazendo desta forma para melhorar cada vez mais o sistema e o método de trabalho.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

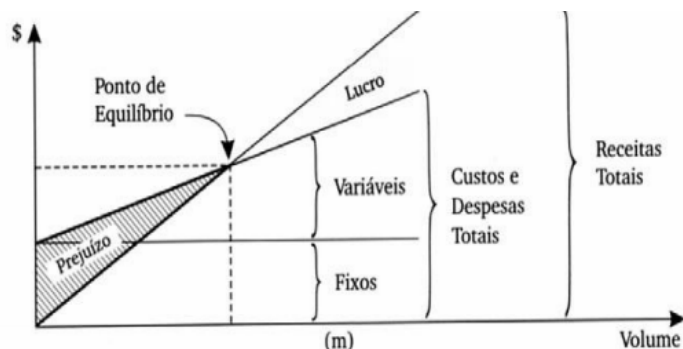
Após a análise da DRE, o grupo analisou a relação entre custo, volume e lucro da empresa apresentando ponto de equilíbrio e margem de segurança. Dados sendo apresentado em unidade de dólares:

	Twelve Months Ended December 31, 2017	Twelve Months Ended December 31, 2018	Twelve Months Ended December 31, 2019
Revenues	\$11.692.713	\$15.794.341	\$20.156.447
Cost of revenues	8.033.000	9.967.538	12.440.213
Marketing	1.436.281	2.369.469	2.652.462
Technology and development	953.710	1.221.814	1.545.149
General and administrative	431.043	630.294	914.369
Operating income	838.679	1.605.226	2.604.254
Other income (expense):			
Interest expense	(238.204)	(420.493)	(626.023)
Interest and other income (expense)	(115.154)	41.725	84.000
Income before income taxes	485.321	1.226.458	2.062.231
Provision for (benefit from) income taxes	(73.608)	15.216	195.315
Net income	\$558.929	\$1.211.242	\$1.866.916
Earnings per share:			
Basic	\$ 1,29	\$ 2,78	\$ 4,26
Diluted	\$ 1,25	\$ 2,68	\$ 4,13
Weighted-average common shares outstanding:			
Basic	431.885	435.374	437.799
Diluted	446.814	451.244	451.765

FONTE: <https://www.netflixinvestor.com/>

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio contábil é momento no qual a receita total será a mesma que total dos custos e despesas financeiras. Também é conhecido como **break even contábil**, se trata de um indicador para quantificar o lucro ou prejuízo de um negócio durante um período. O objetivo do cálculo desse breakeven é oferecer uma direção a empresa, principalmente para orientá-la nas vendas, que devem superar as despesas e custos.



O dinheiro que entra é anotado no fluxo de caixa e este precisa bancar as saídas. Para calcular esse ponto de equilíbrio, são consideradas as seguintes variáveis: Custos fixos; Despesas fixas e variáveis; Margem de contribuição. Logo, assim que o valor do ponto de equilíbrio é calculado, a empresa saberá qual a quantidade de vendas necessárias para cobrir todos os custos e despesa.

$$PEC_{(\$)} = \frac{CDF}{MC\%}$$

$$PEC_{(q)} = \frac{CDF}{MC/u}$$

Ponto de Equilíbrio Contábil Netflix.

De acordo os dados sintetizados da DRE da empresa o ponto de equilíbrio apresentado e a Margem de Segurança é de:

Demonstração de Resultados	2017	2018	2019
Receitas	\$ 11.692.713,00	\$ 15.794.341,00	\$ 20.156.447,00
Custo das receitas	\$ 8.033.000,00	\$ 9.967.538,00	\$ 12.440.213,00
Marketing	\$ 1.436.281,00	\$ 2.369.469,00	\$ 2.652.462,00
Tecnologia e Desenvolvimento	\$ 953.710,00	\$ 1.221.814,00	\$ 1.545.149,00
Geral e administrativa	\$ 914.369,00	\$ 630.294,00	\$ 914.369,00

FONTE: <https://www.netflixinvestor.com/>

Margem de Contribuição é um indicador econômico financeiro que demonstra quanto de receita uma empresa necessita para cobrir seus gastos variáveis e obter lucro. A MC apresentada pela empresa é demonstrada na imagem abaixo.

Margem de Contribuição 2017

MC= Receita - Despesa Variável

\$	11.692.713,00	100%
- \$	9.469.281,00	81%
= \$	2.223.432,00	19%

Margem de Contribuição 2018

MC= Receita - Despesa Variável

\$	15.794.341,00	100%
- \$	12.337.007,00	78%
= \$	3.457.334,00	22%

Margem de Contribuição 2019

MC= Receita - Despesa Variável

\$	20.156.447,00	100%
- \$	15.092.675,00	75%
= \$	5.063.772,00	25%



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

FONTE: Elaborado pelo grupo.

A margem de contribuição obtida para o ano de 2019 foi no valor de \$ 5.063.772,00 ou de 25%, sendo um aumento de 3% em relação ao ano anterior e de 6% em relação ao ano de 2017.

Ponto de Equilíbrio Contábil é um indicador que apresenta o quanto é necessário de receita para igualar os custos totais da operação. Abaixo a imagem representa o resultado desse indicador:

Ponto de Equilíbrio Contábil 2017

$$\text{Pec} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição (\%)}} = \frac{\$ 1.868.079,00}{19\%} = \$ 9.823.962,06$$

Ponto de Equilíbrio Contábil 2018

$$\text{Pec} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição (\%)}} = \frac{\$ 1.852.108,00}{22\%} = \$ 8.461.093,24$$

Ponto de Equilíbrio Contábil 2019

$$\text{Pec} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição (\%)}} = \frac{\$ 2.459.518,00}{25\%} = \$ 9.790.161,21$$

FONTE: Elaborado pelo grupo.

O resultado obtido do PEC no ano de 2019 foi no valor de \$ 9.790.161,21, indica o valor da receita necessária que a empresa precisa obter no período para que ela consiga



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

suprir os seus gastos fixos e variáveis, com um resultado líquido de \$ 0,00 não tendo lucro nem prejuízo, mas um equilíbrio nas contas. A empresa vem apresentando aumento em seu ponto de equilíbrio contábil em relação aos três períodos analisados, com isso, o grupo entende que mantendo o ritmo a empresa apresentará um resultado do PEC em 2020 de aproximados 33% com aumento equivalente a 8%.

A Margem de Segurança apresenta a diferença entre o volume atual de vendas e o volume necessário para o ponto de equilíbrio. A MS apresentada no período analisado foi de:

Margem de Segurança 2017

$$\begin{array}{r} \text{MS= Volume atual - PEC} \\ \$ 11.692.713,00 \\ - \$ 9.823.962,06 \\ \hline = 1.868.750,94 \end{array}$$

Margem de Segurança 2018

$$\begin{array}{r} \text{MS= Volume atual - PEC} \\ \$ 15.794.341,00 \\ - \$ 8.461.093,24 \\ \hline = 7.333.247,76 \end{array}$$

Margem de Segurança 2019

$$\begin{array}{r} \text{MS= Volume atual - PEC} \\ \$ 20.156.447,00 \\ - \$ 9.790.161,21 \\ \hline = 10.366.285,79 \end{array}$$

FONTE: Elaborado pelo grupo.

Comparando os períodos de 2017, 2018 e 2019 a empresa teve um aumento na sua margem de segurança de 82% durante o período de três anos.

A MS apresentada foi no ano 2019 foi no valor de \$ 10.366.285,79 que representa a diferença de vendas do período em relação ao PEC necessário. Com esses dados é possível concluir que a empresa atualmente trabalha acima da margem de segurança e com receita de aproximadamente de 51% a mais, tendo disponibilidade de assumir riscos em relação a receita, para afim de novos implementação de novos projetos e adequação de projetos que não apresente resultados satisfatório.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Após análise dos dados financeiros da empresa e aplicação da melhoria sugerida pelo grupo, de aumento de produções no catálogo para fidelização do cliente, a empresa que já vinha apresentando aumento nos dados analisados possivelmente a empresa apresentará um resultado mais significativo.

Após a análise de todos os dados levantados deste projeto, podemos concluir que a empresa Netflix lida diariamente com diversos tipos de fornecedores para a transmissão dos seus conteúdos online. Ao observar na sua cadeia de suprimentos, a empresa consegue criar um sistema que une os processos, sendo assim toda sua cadeia é eficaz e sua estrutura é bem planejada.

Mas como qualquer outro tipo de empresa, encontra alguns problemas recorrentes, como, contrato temporário, concorrentes, pouca diversidade no catálogo e também falta de investimentos originais e independentes. No entanto a empresa trabalha com os melhores fornecedores para suprir a necessidade de seus clientes. Com a análise de todos os problemas levantados na empresa, o grupo optou por aplicar uma ferramenta de melhoria (PDCA) que é uma ferramenta de qualidade utilizada no controle de processo que tem como foco a solução de problemas.

Porém, após análise do grupo sobre os problemas da empresa com os resultados colhidos do setor financeiro de acordo com os dados da DRE, foram levantados os índices de MC, PEC e a MS. Os resultados indicam o valor necessário que a empresa precisa obter no período para ela suprir seus gastos fixos e variáveis, não obtendo prejuízo, com equilíbrio em suas contas, tendo sua margem de lucro equilibrada.

Concluímos que o estudo do grupo sobre a Netflix, que foi analisado em três anos mostrando um resultado positivo, sendo assim ela sempre consegue satisfazer seus assinantes, está em busca dos melhores fornecedores para ter mais diversidade no catálogo, e ela própria está criando suas séries e filmes, em busca de novidades em seus catálogos, tendo como concorrentes seus fornecedores anteriores por exemplo DISNEY, TELECINE entre outros. No entanto após toda a análise levantada podemos observar que isso não está impactando em sua cadeia de suprimentos, e sua tendência no decorrer dos anos e possivelmente apresentar um resultado mais significativo trazendo novidades e suprimindo as necessidades de cada assinante, sendo assim ela mantém sua margem lucrativa, e oferecendo novidades para seus clientes.

Livro

GONÇALVES, Paulo Sérgio; SCHWEMBER, Enrique. Administração de estoques: teoria e prática. Rio de Janeiro: Interciência, 1979. 257 p.

ARNOLD, J. R. Tony. Administração de materiais: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999. 521

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 528 p.

VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000. 448 p.

CORRÊA, Henrique Luiz. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 690 p. ISBN.

Material da Internet

SAFEDUCATE. O mundo da Netflix e sua cadeia de suprimentos. Disponível em <<http://www.safeducate.com/blog/world-netflix-supply-chain/>> Acesso em 07 mar. 2020.

RESERCHGATE. Netflix supply chain. Disponível em <https://www.researchgate.net/figure/The-Netflix-Streaming-Supply-Chain_fig11_322333978> Acesso em 07 mar. 2020.

IBC. Como funciona a cadeia de suprimentos e seus processos de gestão. Disponível em

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/como-funciona-cadeia-de-suprimentos-processos-de-gestao/>> Acesso em 07 mar. 2020.

Meusuccesso.com- O que é cadeia de suprimentos. Disponível em

<<https://meusuccesso.com/artigos/logistica/o-que-e-cadeia-de-suprimentos-322/>>

Acesso em 07 abr. 2020.

JUSBRASIL - Art. 3 do Código de Defesa do Consumidor. Disponível em:

<<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10608617/artigo-3-da-lei-n-8078-de-11-de-setem-bro-de-1990>> Acesso em 10 de abril de 2020.

ADMINISTRADORES. Estoques, conceitos básicos e objetivos simples. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/estoques-conceitos-basicos-e-objetivos-simples>

Acesso em 10 abr. 2020

NETFLIX. Media Center. Disponível em: https://media.netflix.com/pt_br/about-netflix

Acesso em 11 de abr. 2020

INVESTING. Demonstrações financeiras Netflix 2019. Disponível em:

<https://br.investing.com/equities/netflix,-inc.-income-statement> Acesso em 10 de abr. 2020

Disponível em:

<https://canaltech.com.br/entretenimento/quantos-filmes-estao-disponiveis-na-netflix-uma-resposta-aproximada/> Acesso em 10 de abr. 2020

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL: O QUE É E COMO ELE FUNCIONA.

Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/ponto-de-equilibrio-contabil/>>

Acesso em 21 de Abril de 2020.

BLOG DA QUALIDADE. O que é PDCA? Disponível em:

<<https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-pdca/>> Acesso em 26 de abr. 2020.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

INFO ESCOLA. PDCA. Disponível em:

<https://www.infoescola.com/administracao/_pdca-plan-do-check-action/> Acesso em 26 de

Abr. 2020.