



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

**O IMPACTO DA NETFLIX NA PRODUÇÃO E CONSUMO  
DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL**

**FELIPE DA SILVA TEIXEIRA**

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

**O IMPACTO DA NETFLIX NA PRODUÇÃO E CONSUMO  
DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL**

Monografia submetida à Banca de Graduação  
como requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social/ Jornalismo.

**FELIPE DA SILVA TEIXEIRA**

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **O impacto da Netflix na produção e consumo de conteúdo audiovisual**, elaborada por Felipe da Silva Teixeira.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ...../...../.....

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

Prof. Dr. Evandro Vieira Ouriques

Prof. Dr. Fernando Antônio Mansur Barbosa

RIO DE JANEIRO

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

TEIXEIRA, Felipe da Silva.

O impacto da Netflix na produção e consumo de conteúdo audiovisual. Rio de Janeiro, 2015.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –  
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação  
– ECO.

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

## **DEDICATÓRIA**

Com amor e gratidão, para a minha família e meus amigos da ECO que me incentivaram a produzir esta monografia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos professores da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em especial, aos professores Gabriel Collares Barbosa, Camila Augusta Pereira e Raquel Paiva de Araújo Soares por suas orientações.

Teixeira, Felipe da Silva. **O impacto da Netflix na produção e consumo de conteúdo audiovisual.** Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

## RESUMO

A presente monografia tem como principal objetivo analisar as mudanças geradas pela Netflix e outros serviços de *video on demand* na relação de parte da sociedade com o consumo de conteúdo audiovisual. Em tempos de customização de mercadorias, convergência entre os meios de comunicação e expansão global da internet, empresas tradicionais da indústria do entretenimento buscam reformular suas redes de distribuição de atrações para competir com as novas tendências do mercado na área do audiovisual. Este trabalho pretende apresentar algumas das estratégias mercadológicas, como o investimento em nichos de consumo e o estudo de dados fornecidos pelos próprios consumidores, utilizadas por essas empresas para a concepção e produção de seus serviços.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. A CUSTOMIZAÇÃO DO CONSUMO E OS MERCADOS DE NICHO.....</b>	<b>5</b>
2.1 A Cauda Longa.....	5
2.2 Os mercados de nicho.....	9
<b>3. A NETFLIX NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO.....</b>	<b>16</b>
3.1 O impacto da Netflix no consumo.....	17
3.2 As mudanças no mercado.....	23
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>



## 1 – INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos no campo da internet e em seus mais variados recursos provocaram mudanças significativas na forma como uma mercadoria é percebida tanto por produtores como por consumidores. Mais atenciosas aos anseios e gostos de seus clientes, empresas de diversos ramos abandonaram a produção em larga escala e pouco diferenciada do modelo de negócios conhecido como Fordismo no século XX para atender às demandas latentes e personalizadas de consumidores ao redor do mundo. Em meados da década de 70, começando nos Estados Unidos, produtos que eram disponibilizados apenas em uma cor ou estilo passaram a ser fabricados em dezenas de modelos para satisfazer às necessidades mercadológicas de uma sociedade com desejos de opções abundantes e versáteis.

Nos sites de compra e consumo de conteúdo pela internet, a oferta de produtos de infinitos ramos pode ser muito mais abrangente pela ausência de limitação de espaço físico para armazenamento das mercadorias. Esta vantagem permite que o número de itens disponíveis para o consumo de internautas seja maior do que o de uma empresa que conta somente com lojas físicas. Apenas com uma conexão de internet, um aparelho eletrônico e um cartão de crédito, um consumidor pode escolher o tamanho, modelo, cor e preço mais acessível de inúmeros tipos de produtos, de roupas e sapato a filmes e músicas. É neste contexto que empresas de varejo online como a Amazon começam a crescer mundialmente, oferecendo uma quantidade imensurável de opções a consumidores da web ávidos por encontrar online aquilo que não está disponível em uma loja em sua cidade. Da mesma forma, serviços online de músicas, livros, filmes e séries também surgem no mercado com catálogos extremamente diversificados, apresentando centenas de milhares de ramificações para os gostos mais específicos dos internautas dispostos a vasculharem sua imensa possibilidade de escolhas.

A presente monografia pretende, como objetivo geral, abordar de que forma a customização do consumo por empresas de entretenimento do século XXI provocaram mudanças na relação entre produtores e clientes, que passaram a interagir de maneira muito mais complexa graças às novas ferramentas virtuais disponíveis no mercado. Como objetivo específico, o trabalho visa apresentar o impacto de uma das principais empresas de serviço de *streaming* online, que também investe na customização, a Netflix, na produção e consumo de conteúdo audiovisual. Ao disponibilizar para seus assinantes, por

meio da internet e de uma assinatura mensal de preço acessível, um vasto catálogo online de filmes e séries de inúmeros gêneros, que podem ser assistidos de acordo com a vontade do espectador, o serviço é capaz de gerar alterações comportamentais na sociedade. Ao fazer uso de serviços de *video on demand* (VOD), como a Netflix, o Hulu e o Now, as pessoas podem escolher o horário, o dispositivo (SmartTV, computador, celular) e o local (desde que haja uma conexão de internet) no qual desejam ver a um programa. A liberdade que estes tipos de ferramentas de vídeo, que tem a Netflix como protagonista na indústria, proporcionam aos consumidores é oposta ao sistema padrão de exibição de programas dos canais de televisão, que tem uma programação fixa semanal em que cada atração somente pode ser conferida em determinado horário e apenas na televisão. A Netflix, por exemplo, permite que seu assinante assista a um episódio inteiro de uma série pelo celular enquanto está preso no trânsito, ou que pause a exibição de um filme no *tablet* para continuar no dia posterior.

A metodologia utilizada vale-se de pesquisa bibliográfica de autores como Chris Anderson, Marshall McLuhan, Derrick De Kerckhove e Henry Jenkins, que estudam a importância dos meios de comunicação sobre as pessoas e o impacto cultural que a evolução desses meios traz para a sociedade contemporânea. Para ilustrar e exemplificar a teoria de alguns destes pesquisadores, reportagens recentes sobre a mudança de comportamento dos consumidores diante do surgimento de novas mídias e formas de consumo, de veículos como “Variety”, “Revista Exame” e “Carta Capital”, também são utilizados. O trabalho apresenta ainda levantamentos e dados estatísticos que comprovam a relevância de serviços de *streaming* como a Netflix no mercado de audiovisual e no cotidiano dos espectadores.

No primeiro capítulo, “A customização do consumo e os mercados de nicho”, apresentam-se conceitos fundamentais relacionados às transformações dos hábitos de consumidores diante do aumento da oferta de mercadorias proporcionadas pela consolidação da internet como um meio vantajoso para o varejo virtual. A não limitação de espaço físico para armazenamento de elementos, como álbuns de música, por exemplo, disponíveis aos milhões em serviços de streaming de música como o Spotify, permite que os usuários do aplicativo explorem uma imensa quantidade de artistas e faixas que não encontrariam em uma única loja física de CD’s, por maior que fosse. A grande quantidade de gêneros, artistas e filmes alocados no catálogo desses tipos de ferramentas expandem o interesse dos consumidores, que se deslocam por entre as incontáveis ramificações de

estilos oferecidas em busca de uma atração específica. O princípio da Cauda Longa, principal conceito abordado no capítulo, aponta como esta ramificação vem contribuindo para a formação de mercados de nicho, em que muitos produtos pouco comercializados, quando somados, acabam tornando-se fonte de lucro para empresas, como no caso da Netflix. Atrações de baixa procura disponíveis no catálogo do serviço chamam o espectador que deseja assistir a algum conteúdo mais específico, que possivelmente não seria encontrado em uma locadora. Estes espectadores que encontram o que procuram têm mais chances de tornarem-se assinantes fiéis da Netflix, e quando levados em consideração ao total, revelam-se lucrativos para a empresa.

No capítulo seguinte, “A Netflix na indústria do entretenimento”, pretende-se apresentar as consequências da chegada de novas redes de exibição de filmes e séries no tradicional formato de programação das emissoras de TV. Por meio de informações sobre os números de audiência e assinaturas destes novos tipos de serviços, o capítulo busca explicar as diferenças para o espectador entre um serviço de *video on demand*, que confere total liberdade ao consumidor de assistir o que quiser na hora em quiser, e um canal de TV, limitado por sua grade fixa de programas. Matérias de veículos como “Business Insider” e “Forbes” presentes neste capítulo visam esclarecer os fatores que levam empresas inovadoras como a Netflix a serem parcialmente responsáveis pela queda de público das emissoras de TV e pela falência de uma das maiores redes de locadoras do mundo, a Blockbuster.

O sucesso da Netflix acarreta ainda mudanças nos processos de produção e distribuição de conteúdo, que passam a ter uma participação maior do espectador. Os consumidores das novas mídias, em geral, abandonaram a postura passiva de apenas assistir a um programa na sala de estar de sua casa. Agora, eles discutem acontecimentos de episódios em redes sociais, avaliam uma atração que visualizaram, criam campanhas para salvar suas séries favoritas do cancelamento, dentre outras atitudes. Nesta parte, o uso de entrevistas e depoimentos de executivos e idealizadores da Netflix, acompanhado de referências teóricas específicas, explicita as intenções do serviço no mercado, com atuações em diversas áreas do entretenimento, e também destaca o impacto destas novas estratégias no modo como os clientes assistem aos programas nos dias de hoje.

A partir de profunda análise sobre as diferentes possibilidades de consumo de mídia no século XXI, a presente monografia ressalta a importância da adaptação constante de produtoras e distribuidoras às demandas latentes dos usuários de serviços. A complexa e

iminente convergência de meios obriga que empresas diversifiquem de forma recorrente os seus métodos de distribuição de conteúdo a fim de que seus serviços não se tornem obsoletos ou sejam substituídos pelo público, como o que vem acontecendo com as locadoras, que estão perdendo audiência para a pirataria e os serviços de *video on demand*. Além disso, este trabalho também busca divulgar informações estatísticas e pontuais sobre a diminuição do público da televisão, o crescimento da audiência em serviços de *streaming* ao longo dos últimos anos e o que leva tantos consumidores a realizarem a transição entre a TV tradicional e os mais recentes serviços de visualização de vídeos. Embora ainda seja necessária extensa pesquisa na área, a monografia tem a intenção de apresentar diversos aspectos mercadológicos e sociais relacionados às novas formas de consumo de conteúdo audiovisual.

## 2 - A CUSTOMIZAÇÃO DO CONSUMO E OS MERCADOS DE NICHOS

A imensa variedade de ofertas disponibilizadas por empresas de varejo online e serviços de *streaming* de músicas e filmes no início do século XXI é um dos reflexos do processo de customização de mercadorias e serviços inaugurada na segunda metade do século passado. O sistema de produção em massa do Fordismo<sup>1</sup>, baseado na fabricação de produtos em larga escala, mas com pouca variabilidade, aos poucos se tornou prejudicial economicamente para empresas, que encontraram na customização de produtos uma solução para o problema. A demanda latente de consumidores por mercadorias e serviços diversificados, aliada aos avanços gerados pela popularização dos computadores e a expansão global da internet na década de 90, permitiram que empresas prestassem mais atenção nas preferências de seus clientes e nas tendências de consumo por meio da análise de históricos de compras e características em comum entre os consumidores. Estas pesquisas revelaram a consolidação de inúmeros e variados nichos de clientes, dispostos a vasculhar vastos catálogos de livros, músicas e filmes até encontrar o que procuram e que hoje em dia representam uma significativa parcela no consumo de diversos serviços disponíveis por meio da internet, como a Netflix.

### 2.1 – A Cauda Longa

A definição sobre o processo da Cauda Longa foi realizada pelo autor Chris Anderson em seu livro “A Cauda Longa – a nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação de mercados”. Segundo Anderson, enquanto o mercado do século XX se baseava em hits – músicas, filmes e livros criados para conquistarem a massa e fazerem grande sucesso, o mercado do século XXI mudou de rumo e está destinado ao mercado de nichos, em que dezenas de milhares de pequenos grupos de consumidores conseguem encontrar, graças à infinita disponibilidade da internet, quase tudo aquilo que procuram. A possibilidade de milhares de filmes, séries, livros e músicas serem consumidos ou achados no meio online, descartando a limitação física de prateleiras e

---

<sup>1</sup> Modelo de negócios desenvolvido por Henry Ford (1863-1947) em 1914, que valorizava a produção em massa nas fábricas, principalmente de automóveis. Além de baratear os preços de fabricação e incentivar a venda de carros, pagando um salário razoável aos funcionários, o modelo também tinha como um de suas principais características a linha de montagem, na qual cada operário da empresa ficava responsável por apenas uma função na produção.

estoques em lojas, fez com que a quantidade e variedade desses produtos pudessem ser apresentadas e distribuídas ao público de forma muito mais abrangente.

Para ilustrar sua teoria, Anderson apresenta uma comparação com relação à produção de hits musicas na década de 90 e no início do século XXI. 20 dos 100 álbuns mais vendidos de todos os tempos foram vendidos entre os anos de 1996 e 2000, período em que *boy bands* como \*NSYNC e Backstreet Boys eram campeãs de venda e a indústria musical era quase tão forte quanto a do cinema. O negócio da música havia descoberto o segredo para o sucesso, assim como nos tempos de Elvis Presley: vender homens bonitos e dançantes a jovens mulheres, em geral, era a garantia de lucros. Entretanto, no início dos anos 2000, o número de vendas de álbuns começaram a despencar. Em 2001, houve queda de 2,5%; em 2002, de 6,8%; em 2005, mais 7%. Segundo Anderson (2006), a queda na comercialização pode ser atribuída ao aumento da pirataria, ao lançamento dos iPods, que permitem armazenar músicas em único aparelho em vez de comprar CD's e à chegada de serviços de *streaming* de música como o Napster<sup>2</sup>. A internet superou as limitações físicas das frequências de rádio e estantes de lojas de CD's e tornou-se o principal local para descobrir e baixar músicas. Com isso, os grandes hits musicais começaram a perder espaço para a fragmentação de estilos e aumento da oferta de músicas: “A cultura deslocou-se do que antes era a mania de seguir as multidões até o topo dos gráficos para a busca efetiva do próprio estilo e para a exploração das trilhas que se afastam da tendência dominante” (ANDERSON, 2006: 33).

O mesmo fenômeno ocorre também na indústria televisiva. “Os índices de audiências dos principais programas de televisão estão caindo há décadas e o que se situa no topo da lista hoje não se incluiria entre os dez de maior sucesso da década de 1970” (Ibidem, 5). Os responsáveis por essa queda são o aumento da pirataria, em que pessoas do mundo inteiro podem baixar séries e filmes quando quiserem, a chegada de serviços de *video on demand*<sup>3</sup>, como Netflix e Hulu, que permitem ao espectador escolher quando e onde desejam assistir um programa, e o aumento do número de canais de TV por assinatura, como HBO, Showtime e AMC, voltados para um público mais segmentado e com produções diferenciadas. Os consumidores não deixaram de ouvir música ou de

---

<sup>2</sup> Programa de compartilhamento gratuito de arquivos de música criado em 1999 por Shawn Fanning e Sean Parker nos Estados Unidos que gerou grandes processos judiciais envolvendo a indústria fonográfica. Atualmente, o serviço é legalizado e custa R\$14,90 por mês no Brasil.

<sup>3</sup> Sistema de exibição de vídeos em que o espectador escolhe o que quer assistir em qualquer momento, sem uma programação fixa. Os principais exemplos do *video on demand* (VOD) são o YouTube e a Netflix.

assistir a filmes e séries, apenas migraram das lojas de CD e da televisão tradicional para outros meios que sejam mais compatíveis com suas preferências:

Os programas de televisão eram mais populares na década de 1970 do que são hoje, não porque eram melhores, mas porque tínhamos menos alternativas para competir pela atenção que dedicávamos a ela. O que supúnhamos ser a maré montante da cultura de massa tinha menos a ver com o triunfo do talento de Hollywood e mais com o espírito de rebanho da transmissão por broadcast. A grande vantagem do broadcast é sua capacidade de levar um programa a milhões de pessoas com eficiência sem igual. Mas não é capaz de fazer o oposto – levar um milhão de programas para cada pessoa. No entanto, isso é exatamente o que a Internet faz tão bem. (ANDERSON, 2006: 5)

O efeito da Cauda Longa representa, portanto, o aumento da quantidade de opções de consumo em relação ao número de grandes sucessos comerciais. Em um gráfico representando o conceito, em que o eixo vertical representa o número de vendas e o horizontal mostra a posição das faixas, as primeiras faixas seriam as mais vendidas e as mais distantes as menos comercializadas. Entretanto, por mais que a posição das faixas cresça e o número de vendas torne-se decrescente, este nunca chega ao zero, o que indica que existe demanda de consumo para muito além dos grandes hits, por mais que seja pequena. A longa linha formada no gráfico devido ao elevado número de faixas disponíveis deu origem ao termo Cauda Longa.

Este fenômeno tornou-se muito mais expressivo graças à internet e à consolidação do varejo online, que pode oferecer ilimitadas opções ao consumidor por não ser delimitado pelo espaço físico. Um serviço de *video on demand* como a Netflix<sup>4</sup>, por exemplo, disponibiliza para o seu assinante centenas de filmes em seu catálogo online, além de milhares de episódios de séries e desenhos. Já uma locadora tradicional de lojas físicas, como a extinta Blockbuster, não poderia oferecer tantas opções a seus clientes por delimitações espaciais como limite de estoque e dificuldades no transporte dos DVD's. Da mesma forma, uma loja de discos só pode colocar em seu mostruário determinada quantidade de CD's (e a tendência é colocar os mais vendidos), enquanto um serviço de *streaming* de músicas como o Spotify é capaz de disponibilizar mais de 30 milhões de músicas em seu catálogo. E enquanto álbuns físicos de música exigem confecção, transporte, espaço para serem armazenados e mão de obra, um álbum online está a apenas

---

<sup>4</sup> Serviço de streaming que exhibe filmes, séries e desenhos em um catálogo virtual, como uma locadora online, por um preço mensal para assinantes. Objeto de estudo do capítulo 2.

um clique do consumidor. Os varejistas físicos precisam estabelecer um ponto de corte em seus estoques, enquanto os varejistas online possuem espaço infinito para seus produtos.

Um complexo de cinemas também não pode exibir todos os filmes em circuito pela limitação do número de salas e por necessitar de retorno financeiro, restringindo suas salas aos filmes com maior chance de bilheteria. No caso dos cinemas, entretanto, também deve ser levado em consideração a experiência única que é assistir a um filme dentro de uma das salas. A tela de grandes dimensões e as luzes apagadas do local proporcionam uma imersão no espectador que o visor de um tablet ou celular não conseguem atingir. Além disso, existem complexos de cinema, como o Cine Jóia, no Rio de Janeiro, que tem como proposta justamente a exibição de filmes de circuito alternativo, atraindo a esses locais espectadores com um interesse mais específico.

A expansão dos métodos de distribuição de conteúdo na internet contribuiu para a consolidação de múltiplos nichos de mercados. Estes grupos são formados através da convergência de interesses entre consumidores por um determinado produto em comum, como um álbum de um artista ou uma série de televisão. Segundo o escritor Weinstein, citado no artigo “Nichos de mercado: um conceito ainda indefinido”, de Fauze Najib Mattar e Marcos Auad:

Nichos de Mercado são pequenos segmentos que oferecem oportunidades de negócios incrementais. Escolha de nichos é o processo pelo qual a empresa integra marketing e atividades de planejamento para otimizar sua competitividade e posição no mercado. Uma estratégia de posicionamento derivada de segmentação para um consumidor-alvo focalizado é a parte principal da escolha de nichos. (WEINSTEIN *apud* MATTAR; AUAD, 1997: 3)

A estratégia comercial do investimento em nichos de consumo, representada pela diversificação de mercadorias e serviços adotada por muitas empresas, pode ser considerada um avanço mercadológico em relação à produção em massa que marcou o início do século XX. O modelo fordista, sistema de produção inventado por Henry Ford, baseado na linha de montagem e focado no fluxo e escala de produção, fabricava produtos padronizados, principalmente automóveis, que eram todos da cor preta e não se diferenciavam entre si. Apesar da efetividade do negócio, o modelo caiu em declínio após certo tempo. Na década de 70, a General Motors ultrapassou a Ford como maior montadora do mundo, e um dos motivos para isso foi o maior investimento na flexibilização da produção e um oferecimento de maior variedade de mercadorias. É o que ressalta o artigo



“Relações entre a customização em massa e o design de produtos industriais”, de Flávio Anthero Nunes e Túlio César Lenzi: “A sua característica implícita de ‘não-diferenciação entre consumidores’ ignorou a evolução – resultante da convergência de mídias e da globalização – dos consumidores em grupos mais estratificados, onde suas particularidades passaram a apresentar-se com maior destaque” (PRAHALAD & KRISHNAN *apud* NUNES; LENZI, 2011: 415).

Com mais ferramentas, como aplicativos de celular e serviços de *streaming*, disponíveis para a exploração de novos estilos, muitos consumidores migram da cultura massificada para gêneros mais específicos e segmentados, do mercado de hits para o mercado de nicho. Um fã de música que antigamente só ouvia Backstreet Boys nas rádios e não encontrava um CD em uma loja porque grande parte do estoque era destinado às *boy bands*, agora pode vasculhar o catálogo de serviços de *streaming* de música em busca de seu estilo particular ou baixá-lo da internet. Esta mudança não apenas é significativa para o mercado, como também apresenta uma relevância cultural. Com um redimensionamento das opções de consumo ao seu dispor, as pessoas são estimuladas a abandonar uma postura passiva e vasculhar e explorar catálogos de livros, músicas e filmes a fim de descobrir novos estilos e conhecer artistas, personagens, etc. Segundo o pesquisador Henry Jenkins, em “Cultura da Convergência”, “a convergência representa uma transformação cultural, à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos” (JENKINS, 2006: 27). Quando centenas de milhares de pessoas deixam a zona dos sucessos para ramificarem-se entre inúmeros outros estilos, descobre-se, segundo Anderson (2006), que esse estilhaçamento da tendência dominante também pode ser lucrativo:

Esses novos negócios com espaço infinito nas prateleiras efetivamente aprenderam as lições da nova matemática: um número muitíssimo grande (as mercadorias que situam na Cauda Longa) multiplicado por um número relativamente pequeno (os volumes de vendas de cada um) ainda é igual a um número muito grande. (ANDERSON, 2006: 23)

## 2.2 - Os mercados de nicho

Para a criação e consolidação dos mercados de nicho, é fundamental que as empresas fornecedoras de conteúdo sejam capazes de disponibilizar para seus usuários um diversificado e amplo catálogo de opções de consumo. A extensa variedade de segmentos

atrairá consumidores com gostos e preferências diferentes, dispostos a explorar as inúmeras ramificações dos estilos das mercadorias. Alguns nichos serão muito mais procurados que outros, mas conforme a teoria da Cauda Longa de Anderson (2006), os segmentos menos buscados, quando somados, também terão a relevância econômica de suas pequenas demandas revelada com o passar do tempo. Este pensamento assemelha-se ao do filósofo e escritor francês Denis Diderot, que já no século XVIII ressaltou a importância de um catálogo abrangente para o mercado editorial da época. Segundo ele, conforme destaca o professor Mario Feijó, em “Permanência e mutações: o desafio de escrever adaptações escolares baseadas em clássicos da literatura”, uma livraria que conseguisse apresentar aos seus clientes tanto livros de grande sucesso como também obras de pequena probabilidade de vendagem teria boas chances de êxito comercial.

A boa venda de certos livros compensava as perdas causadas pelos encalhes. E com o passar das décadas, a experiência ensinou que livros de venda constante davam estabilidade ao negócio; ou seja: um livreiro para ser bem sucedido tinha de montar um bom catálogo. No mercado livreiro, um catálogo era, e ainda é, publicar um número razoável de livros (títulos) diferentes, de modo que a venda certa, mas lenta, de uns seja complementada pela venda também certa só que mais rápida de outros. No total das publicações, a renda dos livros que vendem bem, porque vendem rápido ou vendem sempre, deve superar com boa folga o prejuízo dos que não vendem. O sucesso de um cobre o fracasso de outros. Um catálogo consistente garante a sobrevivência e a prosperidade do editor a longo prazo. Assim que perceberam a importância de formar catálogo, os livreiros do século XVI passaram a imprimir e comercializar as obras antigas e consagradas que tinham de ser lidas pelos estudantes (vendas garantidas) e as novidades do momento. (DIDEROT *apud* FEIJÓ, 2006: 64)

Um extenso catálogo de uma empresa fornecedora de conteúdo aumenta as chances de um consumidor em particular encontrar o produto específico que esteja procurando. Esta estratégia é muito importante para uma geração de confiança entre a loja e o cliente, que certamente voltará mais vezes ao local onde teve seu desejo atendido. A empresa que disponibilizar o maior número de opções de músicas, filmes, episódios, livros, dentre outros infinitos ramos de produtos, terá mais chances de atingir a um nicho de consumo determinado e fazer um cliente se sentir mais especial, como também destacam Flávio Anthero Nunes e Túlio César Lenzi em “Relações entre a customização em massa e o design de produtos industriais”:

A variedade proporcionada dá ao consumidor o poder de escolha e reafirma sua individualidade perante a sociedade. Além disso, a possibilidade de conformar o

produto ao seu gosto ou necessidade caracteriza a compra como um ato de criação de valor – a companhia fornece a plataforma e os recursos, ficando a cargo do consumidor estabelecer os parâmetros desejados. (NUNES; LENZI, 2001: 415)

Apesar de estar muito presente na indústria do entretenimento, a Cauda Longa e seus mercados de nicho também são encontrados nos mais variados ramos. “O Google, por exemplo, ganha boa parte de seu dinheiro não com grandes empresas anunciantes, mas com a propaganda de pequenos negócios (a Cauda Longa da propaganda)” (ANDERSON, 2006: 22). Grande parte da receita da Amazon também é oriunda de livros de pequena vendagem comprados no site da empresa, que certamente não estariam disponíveis em uma livraria física porque são pouco procurados. De acordo com Alexandre Luzzi Las Casas e Wesley Moreira Pinheiro, autores do artigo “A cauda longa do varejo online: e-mailmarketing aplicado ao mercado de nicho”, as novas tecnologias permitiram que as empresas expandissem suas ofertas de consumo, migrando parte delas para o meio online:

O mercado de nicho é cada vez mais explorado pelas empresas virtuais, pois o território online é vasto e busca por ampla variedade de produtos, cuja oferta em meio física tornou-se escassa ou extinta. Produtos que não eram visíveis no mundo real, passaram a competir com os *hits* no plano virtual. (LAS CASAS; PINHEIRO, 2010: 45)

Ainda em 1996, o escritor Derrick De Kerckhove já previa que a comunicação facilitada pelos avanços da internet também seria fundamental para o surgimento dos nichos. A criação de blogs e fóruns de discussão, a segmentação de sites sobre música, cultura e cinema e as redes sociais foram essenciais para que cada consumidor encontrasse seu nicho específico: “a interatividade fará com que muitos consumidores de informação se transformem em fornecedores de informação e isto criará uma torrente de nichos de mercado com interesses específicos e dirigidos a comunidades transnacionais” (KERCKHOVE, 1995: 96). A inteligência coletiva<sup>5</sup> estimula a troca de opiniões e informações entre internautas de diversas partes do planeta, que interagem e discutem na internet sobre os mais variados assuntos, como eventos ocorridos em episódios de seus programas favoritos e na elaboração de teorias sobre o que irá acontecer em uma futura temporada de uma série que assistem.

Entretanto, o aumento do lucro de empresas que investiram na segmentação de seus produtos e expansão de seus catálogos não necessariamente implica que os consumidores

---

<sup>5</sup> Conceito idealizado pelo autor Pierre Lévy no livro “A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço”, como: “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. (LÉVY, 1994: 28)

do século XXI são mais diferenciados ou com gostos mais particulares do que os consumidores do século passado, acostumados com produções mais voltadas para a massa. O que acontece hoje em dia é que as pessoas tem maior facilidade de acesso a livros ou álbuns de música que não sejam amplamente distribuídos pelo mundo. Segundo o analista de mídia Vin Crosbie, em “*A Perspective: The Myth of Audience Fragmentation*”, cada espectador ou leitor possui interesses genéricos, como as condições climáticas e a paixão por algum esporte popular, e interesses específicos, como o gosto por um tipo de roupa ou programa de TV, e cada indivíduo é um conjunto destes dois tipos de interesses. Os interesses mais genéricos eram atendidos há décadas pelos programas de TV e discos musicais voltados para a massa, enquanto que, com o desenvolvimento de novas tecnologias, alguns anos mais tarde, os interesses específicos também passaram a ser mais atendidos. Segundo Crosbie (2005), isto não representa o fim dos produtos de massa e a plena ascensão das mercadorias de nicho, apenas um equilíbrio no mercado:

Cada vez mais pessoas usam cada vez menos os meios de massa. E esse ‘cada vez mais’ em breve será maioria. As pessoas não mudaram; as populações sempre foram fragmentadas. O que está mudando são seus hábitos de uso dos meios de comunicação. Agora, estão simplesmente atendendo a seus interesses fragmentados. Há tantos fragmentos quanto pessoas. Sempre foi assim e sempre será. (CROSBIE, 2005)<sup>6</sup>

Além disso, a teoria da Cauda Longa de Anderson, primeiramente publicada no ano de 2004 em um artigo<sup>7</sup> da revista “Wired”, da qual ele era editor, e em seguida em seu livro “A Cauda Longa – Do mercado de massa para o mercado de nicho”, apesar de grande sucesso entre internautas e acadêmicos, não é aceita com unanimidade entre estudiosos. De acordo com os economistas Will Page e Andrew Budd, por exemplo, no artigo “*Long Tail or Epic Fail*”<sup>8</sup>, do jornal britânico “The Guardian”, 80% das músicas disponíveis em um site de música nunca haviam sido reproduzidas, e as canções mais populares do catálogo eram responsáveis por grande parte da audiência do site. Estes dados iam de encontro à

---

<sup>6</sup> Tradução do autor. Texto original: “More and more use the mass medium less and less. And more and more will soon be most. The individual's haven't changed, they've always been fragmented. What's changing is their media habits. They're now simply satisfying the fragmented interests that they've always had. There are as many fragments as there are individuals. Always has been and always will be.” Disponível em: [http://rebuildingmedia.corante.com/archives/2005/11/15/a\\_perspective\\_the\\_myth\\_of\\_audience\\_fragmentation.php](http://rebuildingmedia.corante.com/archives/2005/11/15/a_perspective_the_myth_of_audience_fragmentation.php). Acesso em: 21 de maio de 2015.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://archive.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>. Acesso em: 23 de maio 2015.

<sup>8</sup> Disponível em: [http://www.theregister.co.uk/2008/11/07/long\\_tail\\_debunked/](http://www.theregister.co.uk/2008/11/07/long_tail_debunked/). Acesso em: 23 de maio de 2015.

teoria de Anderson, que defendia que havia demanda para todo tipo de conteúdo, e que as músicas, livros ou filmes menos comercializados, quando considerados em conjunto, poderiam tornar um negócio rentável. Para Ana Luiza Leal, da revista “Exame”, autora de “Onde está a cauda longa? O nicho ainda é nicho”<sup>9</sup>, a previsão de Anderson sobre os mercados de nicho ainda está muito longe de se concretizar. Segundo Leal, o nicho continua onde sempre esteve, pouco procurado, e a venda de itens e aplicativos segue concentrada nos campeões de venda. Um exemplo é a produtora americana de filmes Warner Bros., que a partir de 1999 “passou a dedicar um terço do orçamento para cinco dos 25 filmes que lançava por ano. Dali nasceram sucessos como o vencedor de sete Oscars ‘Gravidade’ e a bilionária franquia ‘Harry Potter’. O estúdio fez 1 bilhão de dólares em bilheteria por 11 anos consecutivos, um recorde em sua história” (LEAL, 2014). Os investimentos por parte das empresas em produtos voltadas para o sucesso comercial ou naqueles de ramos mais segmentados ainda apresenta resultados variados, e apenas novos estudos e o tempo determinará qual poderá ser mais benéfico.

Um bom exemplo recente que relaciona o efeito da Cauda Longa, os mercados de nichos e a relevância da internet para ambos encontra-se na série de TV “Arrested Development”, como argumenta o autor Pedro Vidal, no artigo “Netflix e a Cauda Longa”<sup>10</sup>. Criada em 2003 e exibida pelo canal de TV aberta americano FOX, a série recebeu elogios da crítica especializada, vencendo prêmios importantes como Globo de Ouro e Emmy, mas foi cancelada após sua terceira temporada devido à baixa audiência. Apesar de não ser popular o suficiente para se sustentar na TV aberta, voltada para o público de massa, “Arrested Development” conquistou em seus três anos de exibição um grupo fiel de seguidores, que prosseguiram comentando e criando sites sobre a atração mesmo após seu cancelamento. Ao perceber a força deste mercado de nicho, e que os episódios da série tinham um bom público no catálogo online da empresa, os executivos da Netflix propuseram produzir novos episódios da série seis anos após seu cancelamento, em uma aposta inédita na história da televisão. Este caso ressalta a importância dos meios de comunicação e do monitoramento de todos os tipos de demandas no mercado:

A série não era economicamente sustentável em um veículo de massa, onde a produção e a veiculação do conteúdo tem um custo elevado que

---

<sup>9</sup>Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1059/noticias/o-nicho-ainda-e-nicho>. Acesso em: 23 de maio de 2015.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://medium.com/@lucasportal/netflix-e-a-cauda-longa-68bed78a8bdf>. Acesso em: 19 de maio de 2015.

torna impraticável a exibição somente para agradar grupos reduzidos de pessoas. Porém, no espaço disponibilizado virtualmente pela *Netflix*, esse público reduzido é um ganho, pois os custos não são tão elevados quanto na mídia de massa. É o exemplo de um produto que, sozinho, sofreu todo o efeito da teoria da cauda longa e mostrou que, para alguns meios, os mercados de nicho são tão importantes quanto os mercados de massa. (VIDAL, 2015)

Por isso, com um catálogo que oferece centenas de diferentes opções de conteúdo audiovisual para seus espectadores assistirem o que quiserem, no aparelho em que desejarem e quando desejarem, a *Netflix* pode ser considerada um dos grandes expoentes dos efeitos da Cauda Longa e seus mercados de nicho. Com mais de 62 milhões de assinantes em dezenas de países do mundo, que encontram no serviço desde filmes clássicos como “O Poderoso Chefão” até comédias adolescentes contemporâneas como “Meu Namorado É Um Zumbi”, a empresa é responsável por modificar a forma como a indústria do entretenimento lida com seus consumidores, impactando tanto a produção como o consumo de filmes e séries. Isto porque além de disponibilizar atrações de diversos estúdios em seu catálogo, a empresa também começou, em 2013, a produzir seus próprios programas originais, consolidando-se ainda mais na disputa pela concorrência na indústria do audiovisual. De acordo com Christopher Goodfellow, autor do artigo “*Netflix’s Long Tail is Forcing the Entertainment Industry to Evolve*”<sup>11</sup>, a *Netflix* utiliza seu vasto e diversificado catálogo de filmes, séries e atrações audiovisuais para construir sua base de assinantes, atingindo inúmeros nichos de mercado, e competir com gigantes consagradas do entretenimento, como a HBO: “A pergunta que fica é como os canais de televisão, e até mesmo as redes de cinema, irão encontrar o tipo de mudança estrutural que serviços como a *Netflix* estão proporcionado” (GOODFELLOW, 2014)<sup>12</sup>.

Sintetizando seu ponto de vista sobre o conceito da Cauda Longa, Anderson reafirma, assim como Diderot no século XX, a importância de um amplo catálogo para o sucesso de um empreendimento. A diversificação de conteúdo e a abundância de ofertas é fator preponderante para atrair mais clientes a experimentarem um produto. Quando essa grande variedade de escolhas pode ser alocada online, como no caso dos filmes e séries da *Netflix*, as chances de êxito tornam-se ainda maiores:

---

<sup>11</sup> Disponível em: [http://www.huffingtonpost.co.uk/christopher-goodfellow/netflixs-long-tail-is-for-b\\_4716228.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/christopher-goodfellow/netflixs-long-tail-is-for-b_4716228.html). Acesso em: 24 de maio de 2015.

<sup>12</sup> Tradução do autor. Texto original: The question remains how television channels, and indeed theatres, will meet the kind of structural change in distribution *Netflix* and its competitors are advocating.

Cauda Longa é nada mais que escolha infinita. Distribuição abundante e barata significa variedade farta, acessível e ilimitada – o que por sua vez, quer dizer que o público tende a distribuir-se de maneira tão dispersa quanto às escolhas. Sob a perspectiva da mídia e da indústria do entretenimento dominantes, essa situação se assemelha a uma batalha entre os meios de comunicação tradicionais e a Internet. Mas o problema é que, quando as pessoas deslocam sua atenção para os veículos on-line, elas não só migram de um meio para outro, mas também simplesmente se dispersam entre inúmeras ofertas. (ANDERSON, 2006: 179).

### 3 – A NETFLIX NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO

A ideia da criação da Netflix surgiu quando um professor de matemática, o norte-americano Reed Hastings, teve de pagar 40 dólares a uma locadora para devolver um filme com atraso. Hastings e seu ex-colega de trabalho, Marc Randolph, fundaram a Netflix, em 1997, em Scotts Valley, Califórnia, com 30 funcionários e pouco mais de 900 títulos disponíveis para serem alugados e entregues por correio nos domicílios dos consumidores americanos, em um modelo diferente do atual, que é predominantemente digital. Por volta dos anos 2000, a empresa já havia construído sua reputação sob o modelo de negócio de uma assinatura online mensal, com direito a locações ilimitadas com uma taxa fixa, sem data de vencimento ou taxas de transporte e manuseio. Dez anos após sua fundação, com cerca de sete milhões de assinantes nos EUA, a Netflix inaugura o seu serviço de *streaming*, que permite aos assinantes assistirem conteúdo instantaneamente em seus computadores pessoais.

Em 2015, presente em quase 50 países e com 62 milhões de assinantes no mundo, a Netflix abala o mercado de conteúdo audiovisual, gerando forte concorrência frente a tradicionais canais de TV por assinatura, como a HBO, e também interfere na forma como o espectador se relaciona com seus programas, aumentando seu poder de controle sobre aquilo que deseja assistir. Por um preço acessível (menos de 20 reais mensais no Brasil), o serviço permite que o assinante tenha a liberdade de assistir a uma atração em qualquer momento (desde que haja uma conexão de internet banda larga), quantas vezes desejar e em diversos tipos de aparelhos, como SmarTVs, computadores, videogames, celulares e tablets. Segundo o presidente Reed Hastings, em entrevista para o “New York Times”, “já tivemos 80 anos de TV linear, e vem sendo uma experiência maravilhosa, assim como o fax um dia também já foi maravilhoso. Os próximos 20 anos serão da transformação da TV linear para a TV da internet” (HASTINGS, 2015)<sup>13</sup>. Além disso, a criação e exibição de séries originais pela própria Netflix, que estão disponíveis apenas pelo catálogo do serviço na internet, podem ser consideradas como importantíssimas alternativas na produção e distribuição de seriados. Com mais liberdade para criar e desenvolver projetos, que serão assistidos pelo consumidor de uma forma diferente da TV, os produtores dessas séries

---

<sup>13</sup> Tradução do autor. Entrevista completa disponível em: [http://www.nytimes.com/2015/04/20/business/media/netflix-is-betting-its-future-on-exclusive-programming.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/04/20/business/media/netflix-is-betting-its-future-on-exclusive-programming.html?_r=0). Acesso em: 24 de abril de 2015.



também impactam ainda mais o complexo e concorrido mercado do entretenimento no início do século XXI.

### 3.1 O impacto da Netflix no consumo de conteúdo audiovisual

De acordo com um levantamento<sup>14</sup> feito pela fabricante “Sandvine” em novembro de 2014, a Netflix é responsável por 34,9% do tráfego de internet banda larga nos Estados Unidos durante o horário nobre, entre sete e dez horas da noite. Além disso, um relatório da consultoria americana “Bernstein Research”<sup>15</sup> mostra ainda que os números gerais de audiência da TV a cabo americana caíram cerca de 10% durante o terceiro trimestre de 2014 em relação ao mesmo período do ano anterior. Membros do The Cable Advertising Bureau (CAB), grupo que reúne executivos da indústria de TV por assinatura dos EUA, estimam<sup>16</sup> que de 30% a 40% deste declínio sejam causados pelos serviços de *video on demand*, liderados pela Netflix.

Dados como os apresentados acima ressaltam a relevância destes tipos de serviços - que além da Netflix, tem como protagonistas o Youtube, a Amazon e o Hulu – na indústria do audiovisual atualmente. O principal diferencial dessas empresas para os grandes canais de TV paga americanos como a HBO, Showtime e AMC, por exemplo, é a ausência de uma grade de programação fixa que determine o específico horário em que um programa será exibido. Sendo a grande expoente dessa nova forma de consumo, é seguro afirmar que a Netflix é em parte responsável por modificar a forma como o consumidor se relaciona com conteúdo audiovisual. Conforme afirmou Henry Jenkins, em “A Cultura da Convergência”, “os velhos meios de comunicação não estão sendo substituídos. Mais propriamente, suas funções e status estão sendo transformados pela introdução de novas tecnologias” (JENKINS, 2006, p. 39). A possibilidade de uma conexão entre a internet e a TV para a reprodução de vídeos fez com que as emissoras tradicionais de televisão, além das locadoras, deixassem de ser as únicas plataformas de distribuição de conteúdo audiovisual.

---

<sup>14</sup>Disponível em: <https://www.sandvine.com/pr/2014/11/20/sandvine-report-netflix-dominates-still-amazon-instant-video-growing.html>. Acesso em: 26 de março de 2015.

<sup>15</sup>VRANICA, Suzane; RAMACHANDRAN, Shalini. Streaming services hammer cable-tv ratings. Disponível em: <http://www.wsj.com/articles/streaming-services-hammer-cable-tv-ratings-1426042713>. Acesso em: 26 de março de 2015.

<sup>16</sup> STENOVEC, Timothy. Yes, Netflix and Hulu are starting to kill cable. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/2014/04/17/netflix-cable n 5168725.html>. Acesso em: 31 de março de 2015.

A exibição de vídeos pela Netflix é feita através de um processo conhecido como *streaming*. Esta tecnologia funciona por meio do fluxo de dados entre redes de computadores, que transmitem informações utilizando a internet. O recurso é muito usado em jogos online e sites que armazenam arquivos na rede, além de também ser útil na cobertura de eventos ao vivo, como jogos de futebol e shows de música, quando o *live streaming* é realizado. Além da Netflix, outra grande empresa que faz uso da tecnologia é o YouTube.

A cada mês, mais de dois bilhões de horas de conteúdo são vistos por assinantes da Netflix nos países onde a empresa está disponível<sup>17</sup>. Estas horas dividem-se entre filmes, episódios de séries, desenhos infantis e adultos, shows, comédias *stand-up* e documentários, em um catálogo online que varia conforme o território. A lista de atrações apresentadas para os assinantes também varia de acordo com o histórico de busca e visualização do assinante. Cada filme ou série do serviço é classificado com as chamadas *metatags*<sup>18</sup>, tipos de classificações que vão além dos gêneros “romance” ou “aventura” e caracterizam as produções por meio de uma série de detalhados fatores como “obras de época do século XX” ou “filmes com mulheres fortes”, dentre outros. Segundo uma pesquisa<sup>19</sup> realizada pelo “The Atlantic”, a Netflix tem cerca de 76.897 diferentes classificações para seus filmes. Conforme o usuário procura, assiste e avalia uma atração com determinadas *metatags*, um algoritmo desenvolvido pela própria Netflix auxilia na compilação de uma lista com atrações que apresentem *metatags* semelhantes ao que foi visto anteriormente. Atores, diretores e roteiristas presentes em uma determinada atração também contribuem para que as próximas recomendações ao cliente sejam baseadas neles.

O algoritmo ainda leva em conta muitas outras variáveis, como o que determinados usuários assistiram após ver o mesmo filme, os prêmios recebidos pela produção, etc. Em geral, três em cada quatro vídeos vistos pelos assinantes da Netflix somente são acessados porque lhes foi recomendado pelo serviço<sup>20</sup>. Todas as recomendações de filmes aos clientes são exibidas em uma interface simples e organizada, que exhibe as listas de atrações

---

<sup>17</sup> Disponível em: <http://ir.netflix.com/index.cfm>. Acesso em: 2 de abril de 2015.

<sup>18</sup> NEMES, Ana. Como a Netflix faz para sugerir filmes que você quer ver? Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/netflix/43773-como-a-netflix-faz-para-sugerir-os-filmes-que-voce-quer-ver-.htm>. Acesso em: 2 de abril de 2015.

<sup>19</sup> MADRIGAL, Alexis C. How Netflix Reverse Engineered Hollywood. Disponível em: <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/>. Acesso em: 13 de abril de 2015.

<sup>20</sup> MELLO, João. Eles sabem o que você quer ver. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI334328-17773,00-ELES+SABEM+O+QUE+VOCE+QUER+VER.html>. Acesso em: 3 de abril de 2015.

dividas em categorias como “Porque você assistiu a filme X”, ou “Com base no seu interesse no filme Y”. Segundo Gina Keating, autora do livro *“Netflixed: The Epic Battle For America’s Eyeballs”*, a “interface sedutora e fácil de usar é um dos principais motivos para o sucesso da Netflix na plataforma da internet.” (KEATING, 2013: 25)

A personalização do catálogo da Netflix para melhor atender às demandas de seu usuário interfere em uma das mais antigas características da televisão: a difusão exclusiva de conteúdo audiovisual em massa. Por muito tempo, a televisão foi a única fonte de distribuição de programas e filmes, o que contribuía para milhões de pessoas assistirem às mesmas atrações todos os dias, até que os serviços de *video on demand* chegaram ao mercado e se estabeleceram como uma sólida alternativa à TV aberta ou por assinatura. Conforme o professor e escritor canadense Derrick de Kerckhove, ex-assistente de Marshall McLuhan, afirma em seu livro “A Pele da Cultura”, “com o *video on demand* a aparecer distintamente no horizonte, as comunicações públicas estão a tornar-se privadas e a parecerem-se cada vez mais com as telecomunicações e menos com a difusão em massa.” (KERCKHOVE, 1995: 93). A possibilidade de um assinante escolher seus programas para assistir, de acordo seu próprio gosto, o liberta das produções televisivas voltadas para a massa em busca de grandes audiências. É o que ressalta o fundador e presidente da Netflix, Reed Hastings, em entrevista para a Revista EXAME de março de 2015:

Em vez de termos uma emissora que cubra uma cidade ou um país, por exemplo, teremos um canal para cada pessoa. Na Netflix, temos mais de 50 milhões de assinantes. Consideramos cada um deles um canal, com sua programação. Conforme aprendemos as preferências, personalizamos nosso conteúdo. (HASTINGS, 2015)

A personalização de conteúdo da Netflix de acordo com a preferência de seus assinantes é um exemplo da atenção aos mercados de nicho que muitas empresas fornecedoras de conteúdo passaram a ter no século XXI, como discursa Chris Anderson em seu livro “A Cauda Longa – a nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação de mercados”. Segundo Anderson (2006), os efeitos das evoluções tecnológicas no mercado de entretenimento alteraram a maneira como loja e cliente lidam com seus produtos. O mercado de massa cede parte de seu lugar para a cultura de nicho, que é definida não por sua geografia, mas pelos pontos em comum entre os consumidores:

Agora, numa nova era de consumidores em rede, na qual tudo é digital, a economia da distribuição está mudando de forma radical, à medida que a

Internet absorve quase tudo, transmutando-se em loja, teatro e difusora, por uma fração mínima do custo tradicional. Esses nichos são um vasto território ainda não mapeado, com enorme variedade de produtos, cuja oferta até então era antieconômica. Muitos desses produtos nesse novo mercado estavam lá havia muito tempo, mas não eram visíveis ou prontamente identificáveis. São os filmes que não chegam aos cinemas de bairro, as músicas que não tocam nas emissoras de rádios locais ou os equipamentos esportivos que não se encontram no Wal-Mart. Agora, tudo isso está disponível via Netflix, iTunes, Amazon ou somente em alguma área mais remota, desbravada pelo Google. O mercado invisível tornou-se visível. (ANDERSON, 2006: 6)

A variedade de opções de conteúdo audiovisual a ser consumido pelos assinantes da Netflix no horário e ordem de suas preferências opõe-se à grade de programação fixa dos canais da televisão tradicional. No Brasil, por exemplo, caso um espectador queira assistir a um episódio da série “Friends”, ele deverá estar em frente à televisão precisamente às 20h25 de segunda à sexta sintonizado no canal pago Warner Channel<sup>21</sup>. O espectador assistirá apenas um episódio por dia, e não poderá escolher qual episódio de qual temporada do programa quer assistir, além de também ter a sua exibição interrompida devido aos comerciais. Já a Netflix, em seu catálogo brasileiro, disponibiliza todos os 236 episódios das dez temporadas de “Friends”, o que confere ao espectador a liberdade de assistir qual episódio de qual temporada quiser, na ordem e quantidade que quiser, em uma SmarTV, Smartfone, videogame ou tablet. Segundo o analista de mercado Philip Swan, em seu livro “*TV.Com: How Television is Shaping Our Future*”, “o conceito de ‘televisão com hora marcada’ – planejar para chegar em casa num horário exato para assistir a determinado programa – em breve será coisa do passado” (SWAN, 2000: 31).

Os serviços de *video on demand*, como a Netflix, constantemente atualizam seus respectivos catálogos de atrações e desta forma oferecem ao espectador um leque cada vez maior de opções de conteúdo. Por ter sido o primeiro a ser lançado e contar com o maior número de assinantes, o que aumenta a receita da Netflix para investir mais, o catálogo americano é o que conta com o maior número de atrações e as mais recentes. No Brasil, o serviço ainda tem um longo caminho a percorrer. Segundo pesquisa<sup>22</sup> divulgada pelo Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística (IBOPE) em fevereiro de 2014, 80% dos brasileiros nem ao menos sabe o significado do termo *video on demand*. Dados como este

---

<sup>21</sup> Disponível em: <http://www.warnerchannel.com/br/schedules/#/2015-04-06> Acesso em: 4 de abril de 2015.

<sup>22</sup> FUTEMA, Fabiana. Quase 80% dos brasileiros não conhecem vídeo on demand. Disponível em: [http://outrocanal.blogfolha.uol.com.br/2014/02/10/quase-80-dos-brasileiros-nao-conhecem-videos-on-demand/#\\_](http://outrocanal.blogfolha.uol.com.br/2014/02/10/quase-80-dos-brasileiros-nao-conhecem-videos-on-demand/#_). Acesso em: 16 de junho de 2015.

dificultam maiores investimentos de empresas como a Netflix no Brasil, que não informa o total de opções disponíveis no serviço em território nacional. O processo de compra de filmes e séries a serem disponibilizados pelo serviço envolve uma série de organizações, como produtoras, distribuidoras e emissoras. Segundo o artigo “Negócios de Audiovisual na Internet: uma comparação entre Netflix, Hulu e iTunes-AppleTV”, de João Martins Ladeiras, o *streaming* é mais uma nova fase do processo de distribuição de conteúdo, que, no caso dos filmes, tradicionalmente passa pelo lançamento nos cinemas, distribuição em DVDs e Blu-Rays, exibição na TV por assinatura para depois chegar à TV aberta.

Para as empresas que oferecem o serviço, valorizá-lo significa disponibilizar material inédito imediatamente acessível ao público. Para os produtores de conteúdo, continua a ser importante proteger as vendas de DVDs e os investimentos em TV por assinatura, sem deixar de afirmar sua presença na Internet. Assim sendo, retardar a velocidade com a qual tais serviços de streaming atualizam seus catálogos possui importância não desprezível. (LADEIRAS, 2013)

Ao lançar a Netflix na Austrália, em março de 2015, o CEO Reed Hastings, em entrevista ao site de tecnologia “Gizmodo”, declarou<sup>23</sup> que acreditava que o catálogo da Netflix deveria ser universal, apenas um no mundo inteiro, mas que questões legais envolvendo distribuidoras em diferentes países impedem que isto aconteça. Enquanto a universalização do conteúdo não é possível, a Netflix anunciou ter triplicado o número de atrações no catálogo brasileiro<sup>24</sup> no período entre 2011 e 2013, período que marca a chegada da empresa no local e uma lenta elevação do número de assinantes. Com isso, a empresa aumenta seu prestígio por oferecer uma ampla variedade de conteúdo, e o espectador, por sua vez, passa a ter um maior controle sobre suas séries e filmes e pode montar a sua própria programação de acordo com suas preferências.

Enquanto a TV fornecia uma espécie de espírito coletivo para toda a gente, mas sem qualquer contribuição individual, os computadores eram espíritos privados sem contribuições coletivas. A convergência de ambos oferece uma possibilidade nova, sem precedentes: a de ligar indivíduos com as suas necessidades pessoais e mentes coletivas. Esta nova situação é profundamente criadora de novos poderes; tem repercussões sociais, políticas e econômicas. Irá acelerar as mudanças e adaptações na cena geopolítica assim como na sensibilidade privada de todos. Trará novas

---

<sup>23</sup> HOPEWELL, Luke. Netflix CEO Reed Hastings on the NBN, piracy and launching in Australia. Disponível em: <http://www.gizmodo.com.au/2015/03/netflix-ceo-reed-hastings-on-the-nbn-piracy-and-launching-in-australia/>. Acesso em: 25 de abril de 2015.

<sup>24</sup> Disponível em: <http://cdn.gizmodo.uol.com.br/netflix-fica-mais-carro-assinatura-mensal-vai-para-r1690/>. Acesso em: 4 de abril de 2015.

formas de consciência e exercerá pressões sobre os sistemas educacionais para que estes aprendam a lidar com a mudança. Apanhará muitos mercados de surpresa. (KERCKHOVE, 1995: 89)

Autor da conhecida frase “o meio é a mensagem”, o sociólogo canadense Marshall McLuhan já em 1964 ressaltava o impacto de mudanças tecnológica na sociedade. Segundo o autor, um meio não necessariamente significa um meio de comunicação, como computadores, televisões e celulares, mas tudo aquilo que pode ser considerado como uma extensão do homem. A luz elétrica, por exemplo, não possui um conteúdo, mas pode ser considerada um meio por permitir ao homem realizar atividades impossíveis sem ela, como uma partida noturna de beisebol ou uma intervenção cirúrgica no cérebro. O que realmente importa no meio a que McLuhan se refere é o seu reflexo na sociedade em que ele se insere.

Isto apenas significa que as consequências sociais e pessoais de qualquer meio – ou seja, de qualquer uma das extensões de nós mesmos – constituem o resultado do novo estalão introduzido em nossas vidas por uma nova tecnologia ou extensão de nós mesmos. (MCLUHAN, 1964: 21)

Os serviços de *video on demand*, como a Netflix, apesar de seus variados e numerosos catálogos oferecidos aos assinantes, não se destacam exclusivamente pelo conteúdo apresentado, que muitas vezes é até semelhante ao da TV tradicional. O que mais chama a atenção nesses novos meios é a mudança acarretada no cotidiano de milhões de espectadores de dezenas de países, que agora podem escolher a hora, o modo e o lugar em que desejam assistir a alguma atração. Este é um exemplo de como as inovações tecnológicas podem acarretar significativas mudanças no comportamento de indivíduos, que tendem a se adaptar às novas ferramentas disponíveis para seu uso. Anteriormente presos à sala de estar e à televisão, consumidores agora podem levar em seus aparelhos celulares ou tablets seus filmes favoritos para serem conferidos em inúmeros lugares em qualquer momento. “Pois a mensagem de qualquer meio é a mudança de escala, cadência ou padrão que esse meio ou tecnologia introduz nas coisas humanas.” (Ibidem, 22).

As alterações no padrão de consumo de audiovisual devido à chegada de novas tecnologias já vem modificando até mesmo a percepção de novas gerações sobre o uso das mídias, por exemplo, e gerando consequências no mercado. Com o sucesso entre as crianças dos *tablets* e celulares, que possuem diversos aplicativos infantis de jogos e vídeos, muitos jovens desde pequenos já estão acostumados a assistir desenhos apenas por

serviços *online*. Segundo reportagem<sup>25</sup> do jornal Folha de S. Paulo, metade dos 62 milhões de assinantes da Netflix assiste programação infantil semanalmente. Além disso, enquanto redes nacionais de TV aberta investem cada vez menos tempo de suas grades televisivas em programas infantis, a Netflix tem ao todo 23 produções originais destinadas para crianças em seu catálogo. Em 2014, a Rede Globo, principal emissora de TV aberta nacional, anunciou<sup>26</sup> que iria acabar com sua programação infantil, que já vinha sofrendo reduções na grade horária. Em contrapartida, em 2012, a Netflix lançou no serviço uma seção exclusiva para o iPad chamada “Só para crianças”, com atrações recomendadas para jovens de até 12 anos de idade,

Com o crescimento etário dos usuários desta nova geração, este hábito pode resultar em consumidores mais velhos que não assistem qualquer tipo de programação pela TV aberta ou por assinatura, e assinam apenas serviços de vídeo sob demanda, visto que desde crianças tinham a liberdade de optar pelo que assistir quando quisessem. Além de uma notável mudança nos costumes de muitas pessoas, a plataforma da Netflix também acarreta alterações significativas no mercado de tecnologia e entretenimento. Conforme destacou McLuhan (1964), os meios, que são capazes de modificar diversos segmentos da sociedade à sua volta, são a mensagem.

### 3.2 – As mudanças no mercado

O crescimento do número de assinantes de serviços de *video on demand* como a Netflix ao longo dos últimos anos é acompanhado de uma série de mudanças no cenário de distribuição de conteúdo audiovisual no Brasil e no mundo. Um dos mais significativos pode ser considerado o fim da famosa rede internacional de locadoras Blockbuster, que em 2010 declarou falência e em 2013 anunciou que fecharia as portas das últimas de suas mais de nove mil lojas nos Estados Unidos. Para Joseph Clayton, presidente do Dish Network, grupo que comprou a Blockbuster em 2011, “a demanda do consumidor está se direcionando claramente para uma distribuição digital de vídeos de entretenimento”<sup>27</sup> (CLAYTON, 2015). A facilidade proporcionada pelos serviços de vídeo sob demanda em

<sup>25</sup> REIS, Fernanda. Programação infantil vive queda na televisão aberta. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2015/06/1645333-programacao-infantil-vive-queda-na-televisao-aberta.shtml>. Acesso em 21 de junho de 2015.

<sup>26</sup> Disponível em: <http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/televisao/globo-extingue-infantil-e-tera-mais-voce-e-encontro-aos-sabados-5503>. Acesso em 23 de junho de 2015.

<sup>27</sup> Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/11/13/internas\\_economia.398534/fim-de-lojas-fisicas-da-blockbuster-representa-vitoria-de-servicos-digitais.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/11/13/internas_economia.398534/fim-de-lojas-fisicas-da-blockbuster-representa-vitoria-de-servicos-digitais.shtml), Acesso em: 12 de abril de 2015.

oferecer um catálogo com centenas de filmes e séries ao consumidor sem que ele precisasse sair de casa foi crucial para esta mudança no mercado. Com a oportunidade de assistir a um filme aleatório apenas usando o controle remoto, o espectador pensa duas vezes antes de deixar o conforto de casa e gastar energia, combustível do carro e o dinheiro de cada locação para ir até a locadora mais próxima.

Outros fatores importantes para as transformações no ramo são o preço e a validade das locações. Uma das grandes fontes de lucro da Blockbuster eram as multas cobradas aos consumidores que devolviam os DVDs após o prazo permitido, o que chegava a duplicar ou triplicar o preço de uma locação. Segundo uma matéria da “NBC News”<sup>28</sup>, no ano 2000, a Blockbuster captou 800 milhões de dólares, ou 16% de sua receita total na época, apenas com as cobranças sobre os atrasos. Além disso, enquanto o aluguel de um filme classificado como lançamento na Blockbuster custava cerca de oito reais e tinha que ser devolvido à loja em no máximo alguns dias, a assinatura mensal de um serviço como a Netflix custa menos de 20 reais no Brasil e permite que o espectador tenha acesso a uma enorme quantidade de filmes ao menos por um mês e sem ter de se preocupar em devolver nada para o serviço.

A crise das videolocadoras também é sentida no Brasil. Segundo matéria da “Carta Capital”<sup>29</sup> intitulada “HM, outra vítima da Netflix”, uma das mais completas e tradicionais locadoras de São Paulo, a HM Home Video, fechava as portas em 2014 por conta da grande concorrência contra os serviços de *video on demand* e a pirataria. De acordo com a União Brasileira de Vídeo e Games<sup>30</sup>, entre 2003 e 2006, havia cerca de 12 mil locadoras no país, enquanto em 2008 o número já caía para 8 mil. Após esse período, o grupo parou de computar as estatísticas. A Blockbuster ainda funciona em território nacional porque foi comprada pelas Lojas Americanas em 2011 e passou a comercializar guloseimas, aparelhos eletrônicos e outros produtos dentro de suas unidades.

Um fato curioso com relação ao fracasso da rede Blockbuster é que o presidente e co-fundador da Netflix, Reed Hastings, tentou realizar um acordo entre as duas empresas no ano 2000, quando a locadora ainda estava em seu auge e a Netflix tinha menos de 300

---

<sup>28</sup> MAE, Anderson; LIEDTKE, Michael. Hubris – and late fees – doomed Blockbuster. Disponível em: <http://www.nbcnews.com/id/39332696/ns/business-retail/t/hubris-late-fees-doomed-blockbuster/#.VSIMwPnF8ow>. Acesso em: 11 de abril de 2015.

<sup>29</sup> SOUZA, Ana Paula. HM, outra vítima da Netflix. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/revista/818/outra-vitima-do-netflix-421.html>. Acesso em: 11 de abril de 2015.

<sup>30</sup> Disponível em: <http://ubveg.org.br/>. Acesso em: 12 de abril de 2015.



mil assinantes. Segundo a matéria “A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn’t Have To”<sup>31</sup> publicada pela “Forbes” em 2014, o plano de Hastings era que a Netflix promovesse a Blockbuster em seu site, na época utilizado apenas para o aluguel de DVDs a serem enviados pelo correio, e que a Blockbuster divulgasse a Netflix nas suas lojas físicas espalhadas pelos Estados Unidos. John Antioco, presidente da Blockbuster e considerado um dos principais responsáveis pela queda da empresa, não apenas declinou a proposta, como recusou várias ofertas de comprar a Netflix na ocasião por meros 50 milhões de dólares. Onze anos depois, a Netflix vale cerca de 20 bilhões de dólares. Em 2004, quando a Blockbuster já apresentava sinais de declínio e, percebendo a ascensão da Netflix, Antioco aprovou a criação da Blockbuster Online, em que a empresa passou a oferecer sua própria assinatura pela internet, como a Netflix já fazia desde 1997. O alto custo de 200 milhões de dólares para implantação do novo formato acabou prejudicando ainda mais a rede de locadoras e o projeto não surtiu o efeito esperado.

Apesar de não ser o único fator responsável pela falência da rede, a demora da Blockbuster em modernizar sua forma de distribuição de conteúdo e em oferecer mais opções de acesso aos clientes fizeram com que a empresa perdesse muitos consumidores para a concorrência. Já em 1995, antes mesmo da criação da Netflix e do declínio das locadoras de filmes, o autor Derrick De Kerckhove previa a futura importância do *video on demand* para o mercado:

Desenvolver-se-ão redes regulares privadas, de negócios ou de lazer, sem restrições de tempo ou espaço. O *video on demand* (VOD) representa hoje a comodidade com mais potencial para o futuro porque as pessoas percebem o que significa: não é só o fim do aluguel de vídeos, mas também uma base para outros serviços. Quando o VOD estiver estabelecido, o maior negócio serão as redes multimídia. Quando os problemas de direitos de autor para os conteúdos multimídia se resolverem, a interatividade fará com que muitos consumidores de informação se transformem em fornecedores de informação e isto criará uma torrente de nichos de mercado com interesses específicos e dirigidos a comunidades transnacionais. (KERCKHOVE, 1995: 96)

Além dos serviços de *video on demand*, também é inegável o papel da pirataria na queda não só da Blockbuster, como na de muitas outras locadoras. O avanço e maior acessibilidade da internet ao redor do mundo levaram ansiosos consumidores a criarem

---

<sup>31</sup> SATELL, Greg. A look back at why blockbuster really failed and why it didn’t have to. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/>. Acesso em: 13 de abril de 2015.

centenas de sites de download ilegal de filmes e séries. Bastando apenas uma conexão de internet e alguns minutos de espera, espectadores de qualquer lugar podem baixar o que quiserem da web sem pagar nada. Uma das formas mais comuns de pirataria é o download de arquivos por meio de *torrent*, que funciona da seguinte forma: o primeiro usuário a disponibilizar um download na web é chamado de primeiro *seed*. Um segundo usuário baixa este mesmo arquivo e também o disponibiliza na rede, tornando-se o segundo *seed*, e assim por diante. Quanto mais *seeds* um filme ou episódio tiver, mais rápido e com mais eficiência ele será baixado da internet por outros usuários. Quanto mais usuários compartilharem um arquivo de forma ilegal, mais facilmente ele será acessado de forma ilegal por outros. Segundo matéria da “Variety”<sup>32</sup>, em 2014 o Brasil foi o país campeão de pirataria de séries no mundo, com 28,4 milhões de downloads ilegais durante o ano, liderados pelos episódios da série da HBO “Game Of Thrones”, a mais baixada do mundo.

Para combater estes números alarmantes, em 2015 a HBO decidiu exibir simultaneamente para mais de 170 países a estreia da quinta temporada da série. Entretanto, em 11 de abril, no dia anterior ao início da nova temporada, os quatro primeiros episódios vazaram na internet e foram baixados via *torrent* por cerca de 1,7 milhão de pessoas no mundo em menos de 24 horas. No site para download de *torrents* The Pirate Bay, cada episódio disponibilizado ilegalmente na web já tinha mais de 60 mil *seeds* horas após o vazamento.

Mesmo com a chance de acompanharem a exibição do episódio ao vivo pela televisão no dia seguinte, muitos espectadores optaram por fazer o download dos novos capítulos e assisti-los com algumas horas de antecedência. Apesar do alto grau de pirataria da série, não só no Brasil, mas em dezenas de outros países, diminuírem o lucro da HBO, o presidente da empresa, Jeff Bewkes, declarou em um anúncio<sup>33</sup> em 2013 que este fator pode ser considerado importante para a série porque impulsiona a sua difusão, fazendo com que mais pessoas comentem e divulguem o programa. Bewkes disse ainda que considera tal estatística “melhor que um Emmy”, prêmio entregue anualmente aos melhores seriados, atores e roteiristas da TV americana, por demonstrar o tamanho do sucesso do programa.

---

<sup>32</sup> Disponível em: <http://variety.com/2015/digital/news/top-10-pirated-tv-shows-of-2014-game-of-thrones-walking-dead-lead-list-1201390863/>. Acesso em: 12 de abril de 2015.

<sup>33</sup> Disponível em: <http://www.businessinsider.com/time-warner-ceo-people-pirating-game-of-thrones-is-better-than-an-emmy-for-hbo-2013-8>. Acesso em: 13 de abril de 2015.

A iniciativa da HBO em transmitir episódios de sua principal série no Brasil ao mesmo tempo em que é exibida nos Estados Unidos é uma medida que visa atrair mais espectadores para o canal. A impaciência dos consumidores em esperar a chegada ao Brasil de um episódio já exibido em um canal estrangeiro é um dos maiores motivos pelos quais muitas pessoas optam por baixar conteúdo da internet. A série da CBS “The Good Wife”, por exemplo, tem suas temporadas exibidas no Brasil pelo canal de TV a cabo Universal Channel com cerca de um ano de atraso em relação à emissora americana. Devido aos altos índices de pirataria, muitos canais já se esforçam para diminuir a diferença de tempo entre as exibições dos países. Em 2015, pela primeira vez em sua história<sup>34</sup>, a FOX Brasil exibiu o final da quinta temporada de sua principal série, “The Walking Dead”, a segunda série mais baixada do planeta, no mesmo dia que a emissora americana AMC.

Junto ao download por meio de *torrent*, um dos maiores expoentes da pirataria atual é o aplicativo Popcorn Time<sup>35</sup>, apontado<sup>36</sup> pela própria Netflix com um de seus principais rivais. Criado em março de 2014, o software foi considerado um serviço Premium de pirataria de vídeo e, gerando pressões jurídicas com relação a seu conteúdo, fechou voluntariamente apenas uma semana após seu lançamento. Em seguida, foi reativado por novos desenvolvedores anônimos. O software, que também é conhecido pelo termo “Netflix pirata”, pode ser baixado diretamente de um site e funciona como um serviço de *streaming*, assim como a Netflix, mas gratuito. O aplicativo disponibiliza centenas de filmes e séries para serem assistidos online, inclusive filmes que ainda estão em circuito no cinema em alta qualidade. A grande novidade é que o usuário não precisa baixar o que deseja assistir para seu dispositivo: o aplicativo carrega os *torrents* diretamente da internet, bastando apenas alguns segundos ou minutos até que a exibição seja iniciada.

O programa pirata faz tanto sucesso que se tornou uma real preocupação para os executivos da Netflix. Em uma carta divulgada aos acionistas da empresa em janeiro de 2015, o presidente Reed Hastings e o Chefe de Finanças David Wells afirmaram que a pirataria, e não a HBO ou o Hulu, é a principal concorrência global da Netflix. Na Holanda, por exemplo, o Popcorn Time é assistido por aproximadamente 1,3 milhão de

---

<sup>34</sup> Disponível em: <http://www.ligadoemserie.com.br/2015/04/valeu-fox-por-trazer-the-walking-dead-simultaneo-para-turma/>. Acesso em: 15 de abril de 2015.

<sup>35</sup> Disponível em: <https://popcorn-time.io/>. Acesso em: 14 de abril de 2015.

<sup>36</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/01/netflix-aponta-popcorn-time-como-um-de-seus-principais-rivais.html>. Acesso em: 13 de abril de 2015.

usuários, o que corresponde a 8% da população local. De acordo com um gráfico<sup>37</sup> divulgado pelo Google, este número é quase igual ao total de assinantes da Netflix no país.

Auxiliados pelos avanços tecnológicos, grande parte dos espectadores do século XXI abandonaram a postura passiva das décadas anteriores na hora assistir a filmes e séries. Antes acostumados a sentarem em frente ao sofá, ver um episódio de sua série favorita e depois desligar a TV, hoje os consumidores dispõem de diversas ferramentas e plataformas para assistirem ao que desejam: *video on demand*, *pay per view*, sites de downloads, serviços de streaming, dentre outros. Além do aumento das opções de distribuição de conteúdo, as plataformas de exibição também se expandiram para muito além das volumosas televisões do século passado, permitindo que as pessoas assistam filmes e séries inteiros por meio de streaming ou download da web, em seus celulares e tablets. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, o conteúdo audiovisual tornou-se mais portátil.

Se os antigos consumidores eram tidos como passivos, os novos consumidores são ativos. Se os antigos consumidores eram previsíveis e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios, demonstrando uma declinante lealdade a redes ou a meios de comunicação. (JENKINS, 2006: 45)

A expansão global da Netflix, os altos índices de pirataria e a preocupação com a queda de audiência levaram duas tradicionais emissoras de TV a renovarem seus meios de distribuição de conteúdo em 2014. Ultrapassada<sup>38</sup> pela Netflix em número total de assinantes nos Estados Unidos em 2013, a HBO anunciou que em 2015 lançaria o seu próprio serviço de *streaming* independente, chamado “HBO Now”, com toda a programação do canal disponível para os assinantes assistirem quantas vezes quiserem, pelo preço de 15 dólares, semelhante ao da Netflix. O canal já tinha um serviço de *video on demand*, o HBO GO, mas disponível apenas para quem já era assinante da HBO pela televisão. Com a nova plataforma, qualquer pessoa poderia ter acesso a premiadas séries do canal como “True Blood”, “Família Soprano”, “True Detective” e “Game Of Thrones” por menos de vinte dólares por mês, sem ter de assinar TV a cabo.

---

<sup>37</sup> MILIAN, Mark. This is the chart that’s freaking Netflix out. Disponível em: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-21/this-is-the-chart-that-s-freaking-netflix-out#r=rss>. Acesso em: 18 de junho de 2015.

<sup>38</sup> Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2013/10/1360058-netflix-ultrapassa-hbo-em-numero-de-assinantes-nos-eua.shtml>. Acesso em: 19 de abril de 2015.

Da mesma forma, o tradicional canal americano de TV aberta CBS lançou em outubro de 2014 o CBS All Access<sup>39</sup>, serviço de streaming que disponibiliza por apenas seis dólares uma grande variedade de atrações da rede. Apenas um dia após irem ao ar na TV, episódios de séries famosas do canal como “The Good Wife”, “Blue Bloods” e “Survivor” já podem ser vistas no serviço, além de temporadas inteiras de clássicos programas como “Star Trek”, “MacGyver” e “Twin Peaks”. No Brasil, a emissora mais popular do país, Rede Globo, lançou em 2012 o site GloboTV+<sup>40</sup>, em que assinantes podem assistir a capítulos de telenovelas, programas de auditório e edições de telejornais na íntegra, poucas horas após terem ido ao ar na televisão, mas sem transmissão ao vivo. Pelo preço de R\$12,90 por mês, o usuário encontra ainda episódios de novelas e séries antigas, além de jogos de futebol históricos e especiais do canal.

A iniciativa da HBO, CBS e da Rede Globo de expandir suas plataformas midiáticas vai de encontro à inércia da rede Blockbuster diante da mudança no cenário do mercado de entretenimento, que saiu das salas de estar para as SmarTVs, iPhones, videogames, etc. Conforme o autor Henry Jenkins explica, “a convergência exige que as empresas midiáticas repensem antigas suposições sobre o que significa consumir mídias, suposições que moldam tanto decisões de programação quanto de marketing” (JENKINS, 2006: 45). Com as constantes mudanças no cenário do entretenimento, é possível perceber uma certa cautela das empresas distribuidoras de conteúdo sobre em que plataformas elas devem investir maior parte de seus recursos e em como distribuir suas produções de forma equilibrada. O depósito de recursos em ferramentas equivocadas pode causar sérios prejuízos financeiros a uma empresa e até levá-la à falência.

Em 2010, por exemplo, a própria Netflix enfrentou grandes problemas quando o presidente Reed Hastings anunciou uma separação dos modelos de negócio da empresa em relação às suas plataformas. A empresa Qwister foi criada para ficar responsável pela parte de entrega de DVDs pelo correio, enquanto o nome Netflix estaria vinculado somente ao serviço de streaming online. Em uma entrevista<sup>41</sup> para a revista “GQ” americana, Hastings assume que sua intenção era formalizar uma divisão que já estava clara no mercado, mas que não levou em conta o envolvimento emocional dos assinantes mais antigos,

---

<sup>39</sup> Disponível em: <http://deadline.com/2014/10/cbs-launches-subscription-streaming-service-852895/> Acesso em: 19 de abril de 2015.

<sup>40</sup> Disponível em: <http://globoTV.globo.com/mais/>. Acesso em: 20 de abril de 2015.

<sup>41</sup> HANCY, Nass. And the award for next HBO goes to... Disponível em: <http://www.gq.com/entertainment/movies-and-tv/201302/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development?currentPage=2>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

acostumados com o formato físico da distribuição. As consequências foram a perda de cerca de 800 mil assinantes em alguns meses e uma queda de 60% nas ações das bolsas de valores, o que levaram ao cancelamento da Qwister antes mesmo de ser oficialmente lançado e a um pedido de desculpas de Hastings aos assinantes. Segundo Henry Jenkins, a instabilidade de muitos meios resulta na precaução dos serviços em investirem em novas plataformas:

Os produtores de mídia estão reagindo a esses recém-poderosos consumidores de formas contraditórias, às vezes encorajando a mudança, outras vezes resistindo ao que consideram um comportamento renegado. E os consumidores, por sua vez, estão perplexos com o que interpretam como sinais confusos sobre a quantidade e o tipo de participação que podem desfrutar. À medida que passam por essas transformações, as empresas midiáticas não estão se comportando de forma monolítica; com frequência, setores diferentes da mesma empresa estão procurando estratégias radicalmente diferentes, refletindo a incerteza a respeito de como proceder. Por um lado, a convergência representa uma oportunidade de expansão aos conglomerados das mídias, já que o conteúdo bem-sucedido num setor pode se espalhar por outros suportes. Por outro lado, a convergência representa um risco, já que a maioria dessas empresas teme uma fragmentação ou uma erosão em seus mercados. Cada vez mais que deslocam um espectador, digamos, da televisão para a internet, há o risco de ele não voltar mais. (JENKINS, 2006: 45)

Os consumidores do século XXI estão dispostos a buscarem por conteúdo e histórias em múltiplas plataformas, por meios legais ou não, recorrendo à pirataria quando não obtiverem um fácil e rápido acesso a um programa desejado. Acima de tudo, esses novos consumidores querem ter o poder de assistir a um filme ou série quando bem entenderem: o controle da programação pelo espectador é o cerne da questão. Este anseio por controle atingiu novos patamares com o lançamento das séries originais da Netflix. Além de oferecer a seus assinantes um catálogo com filmes e séries de outros estúdios e produtoras, em 1 de fevereiro de 2013 a Netflix emancipou seu serviço e lançou “House Of Cards”, a sua primeira série original, produzida e financiada inteiramente pela empresa. Todos os treze episódios do programa estavam disponíveis de uma só vez para os assinantes da Netflix nos países onde a empresa operava e, pela primeira vez na história do entretenimento, só poderiam ser encontrados por meio da internet, já que a série não seria exibida em nenhum canal de televisão.

Segundo o executivo-chefe de conteúdo da Netflix, Ted Sarandos, em entrevista para a “GQ” americana, o objetivo da empresa com o lançamento das séries originais era

“se tornar a HBO antes do que a HBO se torne a gente”<sup>42</sup>. A HBO (*Home Box Office*) é um canal de TV por assinatura norte-americano disponível em mais de 50 países conhecido pela produção e exibição de séries originais aclamadas pela crítica e vencedoras de muitos prêmios, como “The Sopranos”, “Sex and the City”, “Band of Brothers” e “Game of Thrones”. A declaração de Sarandos implica que a Netflix também almeja se tornar um canal com reconhecimento da crítica especializada devido à suas produções originais antes que a HBO consiga expandir sua forma de exibição para o meio online de forma tão bem sucedida como a Netflix. Além disso, apesar de a Netflix já estar na frente da HBO em número de assinantes nos Estados Unidos, em termos globais a HBO ainda é muito mais assistida que a Netflix, que ainda está em processo de expansão de territórios.

A produção de “House of Cards” contou com grandes nomes do cinema, como o diretor David Fincher, do filme “O Clube da Luta”, que dirigiu os dois primeiros episódios da temporada, e o ator vencedor do Oscar por “Beleza Americana”, Kevin Spacey, protagonista da série. “House Of Cards” era uma série de TV da BBC britânica, que foi ao ar entre 1990 e 1996, baseada em um romance homônimo, escrito por Michael Dobbs. A produtora independente Media Rights Capital (MRC) comprou os direitos para realizar uma nova adaptação do livro, e, após ter contato com a série da BBC, o diretor David Fincher interessou-se pelo projeto. A MRC foi até os principais canais da TV a cabo americana HBO, AMC e Showtime para tentar vender o programa, e até a Netflix para um possível acordo de exibição da série no serviço após ela já ter sido exibida na TV.

O executivo Ted Sarandos avaliou uma série de dados indicados pelo catálogo da empresa que fez com a Netflix assinasse um acordo de exclusividade com a MCR sobre “House Of Cards”. Sarandos descobriu que os filmes de David Fincher e Kevin Spacey eram muito populares entre os assinantes americanos e que o gênero *thriller* político também estava entre os mais vistos no serviço. Além disso, os DVDs da produção britânica da década de 90 também ainda eram muito pedidos pelo serviço de entrega por correio da Netflix. Todas essas informações<sup>43</sup>, além do desejo da Netflix em conquistar prestígio entre a crítica com uma produção de peso, foram essenciais para que a empresa investisse cerca de 100 milhões de dólares na concepção de 26 episódios e duas temporadas de sua primeira série original exclusiva.

---

<sup>42</sup> Disponível em: <http://www.gq.com/entertainment/movies-and-tv/201302/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development?currentPage=3>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

<sup>43</sup> STELTER, Brian. A drama's streaming premiere. Disponível em: [http://www.nytimes.com/2013/01/20/arts/television/house-of-cards-arrives-as-a-netflix-series.html?pagewanted=all&\\_r=2&\\_](http://www.nytimes.com/2013/01/20/arts/television/house-of-cards-arrives-as-a-netflix-series.html?pagewanted=all&_r=2&_). Acesso em: 20 de abril de 2015.

A estreia de “House Of Cards” foi um sucesso, como já era esperado pela Netflix devido aos dados recolhidos sobre os gostos de seus assinantes. A série rapidamente tornou-se a mais vista do catálogo da empresa<sup>44</sup>, teve ótima recepção da crítica, com nota 76 no site especializado Metacritic<sup>45</sup>, e a Netflix ganhou três milhões de assinantes<sup>46</sup> no quadrimestre de lançamento da série em todo o mundo. Não é possível confirmar quantos novos membros assinaram o serviço unicamente por causa de “House Of Cards”, mas de acordo com uma pesquisa<sup>47</sup> da “Cowen & Co.”, 86% dos assinantes disseram que a estreia da série original os desencorajou a cancelar a assinatura. Além disso, pela primeira vez na história<sup>48</sup>, uma série que nunca havia sido exibida em um canal de televisão foi indicada aos prêmios Emmy e Globo de Ouro.

A aprovação da produção de uma caríssima e grandiosa série de TV a partir de informações sobre os usuários de um serviço de *streaming* ressaltam o importante papel que o consumidor desempenha hoje em dia para as empresas. Derrick De Kerckhove classifica estes novos consumidores pelo termo “prosumidores”, pois também tem uma parcela de participação na produção de conteúdos: “o que está a acontecer hoje, contudo, como resultado da informatização do corpo social, é que as pessoas querem ajudar a produzir os seus próprios bens.” (KERCKHOVE, 1995: 137). Esta ajuda dos “prosumidores”, no caso da Netflix, somente é possível graças aos avanços da web, hoje, 2.0, que facilita a troca de informações entre indivíduos, a interação entre público e produtor e a colaboração entre internautas.

À medida que a tecnologia dá poder às pessoas, os consumidores desenvolvem a necessidade de exercer mais controle sobre o seu ambiente imediato. À medida que nos movemos de uma cultura dirigida pelo produtor para uma cultura dirigida pelo consumidor, a indústria aperceber-se-á que conceber características que reflitam o poder do consumidor é algo que terá de fazer parte dos seus produtos. (Ibidem, 137)

<sup>44</sup> Disponível em: [http://www.huffingtonpost.com/2013/02/14/netflix-house-of-cards\\_n\\_2686566.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/02/14/netflix-house-of-cards_n_2686566.html). Acesso em: 21 de abril de 2015.

<sup>45</sup> Disponível em: <http://www.metacritic.com/tv/house-of-cards-2013>. Acesso em: 21 de abril de 2015.

<sup>46</sup> THOMPSON, Derek. What Netflix epic quarter means for the future. Disponível em: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/04/what-netflixs-epic-quarter-means-for-the-future-of-tv/275215/>. Acesso em: 21 de abril de 2015.

<sup>47</sup> ROLLER, Emma. House of Cards is paying off for Netflix. Disponível em: [http://www.slate.com/blogs/moneybox/2013/02/21/house\\_of\\_cards\\_netflix\\_subscribers\\_say\\_the\\_series\\_will\\_make\\_them\\_less\\_likely.html](http://www.slate.com/blogs/moneybox/2013/02/21/house_of_cards_netflix_subscribers_say_the_series_will_make_them_less_likely.html). Acesso em: 21 de abril de 2015.

<sup>48</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2013/09/house-cards-pode-fazer-historia-no-emmy.html>. Acesso em: 21 de abril de 2015.



A segunda e mais popular série original do serviço, “Orange Is The New Black”, também foi desenvolvida porque a sua idealizadora era a mesma criadora de “Weeds”, uma série de comédia aclamada pela crítica e que também era muito popular<sup>49</sup> entre os assinantes da Netflix. O programa também já está em sua terceira temporada e já conquistou mais de 30 prêmios, com quatro indicações ao Globo de Ouro, incluindo Melhor Série de Comédia. Para o americano Tim O’Reilly, fundador da empresa “O’Reilly Media” e precursor do termo “web 2.0”, a análise de informações dos consumidores (*data*) pelas empresas é um dos pontos mais importantes da internet, fonte de vantagem competitiva entre concorrentes e não deve ser encarado como algo sujo ou errado, mas um resultado natural dos efeitos das redes aplicadas em função dos usuários<sup>50</sup>.

Web 2.0 é a revolução mercadológica na indústria do computador causada pela mudança da internet como plataforma, e uma tentativa de entendimento das regras para se obter sucesso nesta nova plataforma. A regra mais importante, dentre outras, é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais as pessoas os usam, aproveitando a inteligência coletiva. (O’REILLY, 2006)<sup>51</sup>

Para Chris Anderson (2006), economistas e gestores de empresas precisam prestar mais atenção nas informações extraídas de monitoramentos dos gostos e tendências de seus clientes, pois as chances de êxito comercial aumentam consideravelmente quando são levadas em consideração:

O mais fascinante neste momento é que a economia do século XXI já está esboçada de maneira evidente nos bancos de dados das Googles, Amazons, Netflixes e iTunes da vida, em cujos muitos terabytes sobre comportamentos dos usuários se encontra uma pista de como os consumidores atuarão nos mercados de escolhas infinitas, questão que até recentemente ainda não era significativa, mas cuja compreensão agora tornou-se fundamental. (ANDERSON, 2006: 12)

A escolha de elencos, tramas e gêneros para a elaboração das séries originais baseadas nas preferências dos assinantes aumentam a chance de sucesso destes projetos. Com isso, a fidelidade dos assinantes do serviço acarreta consequências também no estilo

---

<sup>49</sup> Disponível em: <https://blog.kissmetrics.com/how-netflix-uses-analytics/>. Acesso em: 21 de abril de 2015.

<sup>50</sup> Disponível em: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

<sup>51</sup> Tradução do autor. Texto original: “Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and na attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them. (This is what I’ve elsewhere called ‘harnessing collective intelligence’). Disponível em: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

narrativo das séries originais e na qualidade das histórias. Como a Netflix não exhibe nenhum tipo de comercial durante suas atrações e também não possui uma grade de programação fixa, os episódios de suas séries originais não precisam seguir um padrão de tempo determinado. Na terceira temporada de “House Of Cards”, por exemplo, lançada em fevereiro de 2015, há episódios com durações de 58, 48 e 43 minutos. Isto permite que os roteiristas da série não precisem esticar ou comprimir a história de um episódio para caber em uma janela de tempo determinada pela programação de uma emissora, permitindo que levem o tempo que quiserem para desenvolver uma história.

Além disso, como todos os episódios das temporadas das produções da Netflix são lançados de uma só vez no catálogo, os criadores das séries ficam livres da obrigação de criarem ganchos surpreendentes ao final de cada episódio a fim de fisgar a atenção do espectador para o episódio da próxima semana. Para Amy Ebersole, autora do artigo “*From Netflix to Netflixed: Digital Television Production in the Post-TV Platinum Age of the Audience*”, este modelo cria um ambiente em que serviços de assinatura podem dar mais atenção ao gosto de seus clientes do que de seus anunciantes:

Isto aparentemente empodera a audiência e permite que esses canais desenvolvam narrativas, tramas e personagens mais complexos e controversos. Para fazer com que os assinantes paguem e sejam fiéis ao serviço, é preciso que sejam feitas mais séries ambiciosas e de alta-qualidade, com investimento de mais dinheiro e tempo em cada produção. Ao contrário da TV tradicional, canais por assinatura estão mais preocupados em serem aclamados pela crítica, gerando ‘buzz’ e criando séries que possam ser assistidas novamente, compradas por sindicatos e recicladas. (EBERSOLE, 2013)<sup>52</sup>

O assinante escolhe se quer fazer um *binge-watching*, assistindo a tudo de uma só vez, em uma maratona, ou um por dia ou por mês, conforme sua vontade e disponibilidade. As temporadas perdem destaque na mídia mais rapidamente, por não ter um episódio para ser comentado a cada semana obrigatoriamente, mas em contrapartida, para Kate Aucena, autora do artigo “*The Beauty of Netflix*”, o lado positivo da novidade está na liberdade em que o espectador tem em assistir estas séries novas da forma que quiser.

---

<sup>52</sup> Tradução do autor. Texto original: “This seemingly empowers audiences and allows these channels to develop more complex and controversial narratives, characters, and themes. To get audiences to pay and stay on their subscription channels, they need to develop more edgy, ‘high-quality’ series, investing more money and time into each production. Unlike broadcast, subscription channels are more concerned with receiving critical acclaim, generating buzz, and creating rewatchable, syndicable or recyclable series”. Disponível em:

[https://www.academia.edu/3822481/From Netflix to Netflixed Digital Television Production in the Post-TV Platinum Age of the Audience](https://www.academia.edu/3822481/From_Netflix_to_Netflixed_Digital_Television_Production_in_the_Post-TV_Platinum_Age_of_the_Audience). Acesso em: 25 de abril de 2015.

O ‘buzz’ em torno de séries como ‘House Of Cards’ não está em questão, bons os programas serão ou poderiam ser. A mídia nos Estados Unidos enfatizou o fato de que os espectadores poderiam ver as séries de uma forma diferente e experienciá-las com um novo sentido. (AUCENA, 2013)<sup>53</sup>.

Em um discurso feito durante o Festival de TV de Edimburgo, na Escócia, em agosto de 2013, o ator e protagonista de “House Of Cards”, Kevin Spacey, destacou os principais pontos do impacto gerado pelas estratégias da Netflix no mercado. Spacey criticou o modelo norte-americano tradicional de criação de séries, em que as emissoras exigem dos desenvolvedores apenas um episódio piloto para saber se aprovarão a produção, em vez de uma temporada completa. Desta forma, muitas vezes os roteiristas precisam prejudicar o conteúdo da história para criar algo mais comercial e imediatamente agradável às redes de TV. Todas as emissoras a quem Spacey e o diretor David Fincher ofereceram a ideia de “House Of Cards” pediram por um episódio piloto, então eles recorreram à Netflix. Segundo Spacey, as audiências querem controle e liberdade, e se desejam assistir a uma série inteira de uma só vez, como estão fazendo com “House Of Cards”, então as empresas devem oferecer isso a elas:

Nós aprendemos a lição que a indústria musical não aprendeu. Dê às pessoas o que elas quiserem, quando elas quiserem, no formato que elas quiserem, por um preço razoável, e elas ficarão mais inclinadas a pagar por isso do que a piratear. Alguns ainda irão roubar, mas acredito que este novo modelo pode acabar um pouco com a pirataria. (SPACEY, 2013)<sup>54</sup>

Além do impacto no consumo e produção de séries de televisão, a Netflix anunciou em setembro de 2014 que também irá começar a lançar seus próprios longa-metragens originais, que serão disponibilizados diretamente no catálogo da empresa. A primeira empreitada cinematográfica do serviço será “O Tigre e o Dragão: A Lenda Verde”, continuação do filme “O Tigre e o Dragão”, do ano 2000, que venceu o Oscar de Melhor

---

<sup>53</sup> Tradução do autor. Texto original: “The buzz about shows like Orange Is The New Black and House Of Cards were not just how good the shows will be or could be. Media coverage through the United States emphasized on the fact that viewers could watch these new shows in a total new way (not really new) and experience it with a whole new sense.” Disponível em: <http://www.fresalina.com/tv/files/The-Beauty-of-Netflix-by-Katherine-Aucena.pdf>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

<sup>54</sup> Tradução do autor. Texto original: “We have learned the lesson that the music industry didn't learn: give people what they want, when they want it, in the form they want it in, at a reasonable price, and they'll more likely pay for it rather than steal it. Well, some will still steal it, but I believe this new model can take a bite out of piracy.” Disponível em: <http://www.theguardian.com/media/2013/aug/22/kevin-spacey-tv-golden-age>. Acesso em: 25 de abril de 2015.

Filme Estrangeiro. Em comunicado<sup>55</sup> para a imprensa, a Netflix informou que a produção tem previsão de estreia para agosto de 2015 e deverá ser disponibilizada no catálogo da empresa simultaneamente ao lançamento em algumas salas de cinemas dos Estados Unidos.

A iniciativa inédita gerou revolta em algumas redes de cinema, como a Cinemark e AMC, que ameaçaram boicotar<sup>56</sup> o lançamento do filme por desprezeitar o tradicional modelo de exibição conhecido como janela de lançamento, em que uma produção não pode ser exibida em canais de TV ou serviços de streaming até 13 ou 17 semanas após ser lançada nos cinemas. Outro projeto semelhante da empresa foi o acordo com o famoso ator e comediante americano Adam Sandler (cujos filmes são extremamente populares entre os assinantes), que assinou um contrato para produzir e estrelar quatro filmes exclusivos para a Netflix, sem passar anteriormente pelas salas de cinema.

A exibição exclusiva ou simultânea aos cinemas de longa-metragens pela Netflix é mais uma estratégia inovadora da empresa no mercado de entretenimento. O serviço sofreu severas críticas de presidentes e gestores de redes de cinema, que além de ameaçarem não exibirem filmes da Netflix, alegaram que a empresa estaria interferindo de forma predatória no mercado. Durante uma coletiva de imprensa no Festival de Cannes, em 2015, um repórter francês perguntou<sup>57</sup> ao chefe de conteúdo da Netflix, Ted Sarandos, se ele estava ciente de que a Netflix irá destruir o ecossistema cinematográfico francês em cerca de 10 ou 15 anos. O questionamento é consequência da maior expansão da história do serviço, em 2014, quando chegou em seis países europeus: Alemanha, França, Áustria, Luxemburgo, Bélgica e Suíça. A recepção em território francês foi complicada, com o pagamento de altos impostos, desaprovação de redes de TV e serviços de streaming locais, e a adaptação a severas leis protecionistas, que exigem que estações de rádio e canais de TV exibam no mínimo 40% de produções francesas. Como o escritório da Netflix na Europa localiza-se na Holanda, a empresa não é obrigada a seguir esse requerimento, mas o catálogo com conteúdo predominantemente americano foi criticado<sup>58</sup> pelo mercado local.

---

<sup>55</sup> Disponível em: <http://variety.com/2014/digital/asia/crouching-tiger-hidden-dragon-sequel-netflix-weinstein-co-1201316645/>. Acesso em: 31 de maio de 2015.

<sup>56</sup> Disponível em: <http://oglobo.globo.com/cultura/filmes/exibidores-boicotam-iniciativa-da-netflix-de-lancar-longa-simultaneamente-nos-cinemas-na-internet-14101892>. Acesso em: 31 de maio de 2015.

<sup>57</sup> GUPTA, Shipra. Cannes: Ted Sarandos on why he won't share Netflix ratings and the future of the industry. Disponível em: <http://www.indiewire.com/article/cannes-ted-sarandos-on-why-he-wont-share-netflix-ratings-and-the-future-of-the-industry-20150518>. Acesso em 31 de maio de 2015.

<sup>58</sup> Disponível em: [http://www.huffingtonpost.ca/2014/09/14/netflix-france-french-content\\_n\\_5814764.html](http://www.huffingtonpost.ca/2014/09/14/netflix-france-french-content_n_5814764.html). Acesso em 1 de junho de 2015.

Em resposta ao questionamento do jornalista, Sarandos defendeu o modelo de negócios adotado pela Netflix, afirmando que a empresa não deve ser vista como anti-cinema, mas como uma alternativa válida para o consumo de entretenimento. Segundo ele, a compra de filmes inéditos pelo serviço para serem exibidos antes ou ao mesmo tempo em que as salas de cinema é uma estratégia lucrativa para os produtores destas atrações, que em geral precisam gastar muito dinheiro com distribuição e propaganda. Por isso, quanto mais filmes forem lançados na Netflix, mais chances os realizadores terão de conseguir dinheiro para outras produções e mais opções de escolhas os apreciadores de filmes, assinantes ou não da Netflix, terão para consumir. Além disso, para amenizar as divergências com a protecionista cultura francesa e investir no mercado local, a Netflix anunciou o lançamento de uma série original de oito episódios produzida inteiramente na França, chamada “Marseille” e com previsão de estreia para o fim de 2015.

Particularmente, eu amo a experiência de ir ao cinema. É algo que não dá para competir contra. Tenho confiança de que se as coisas fossem mais atualizadas, as pessoas iriam mais regularmente aos cinemas, mas eu acredito que as pessoas precisam e devem ter o poder de escolha, e se você tenta privá-las da escolha, isso irá afetar negativamente a experiência cinematográfica. (SARANDOS, 2015)<sup>59</sup>

As recorrentes modificações nas redes de distribuição de conteúdo audiovisual, que hoje englobam salas de cinemas, canais de TV aberta e fechada, serviços de *video on demand*, *pay-per-view*, locadoras e ferramentas de pirataria como o Popcorn Time e os sites de *torrent* interagem de forma cada vez mais complexa. O avanço de uns provoca efeitos em outros, enquanto meios como locadoras e as emissoras de TV parecem perder forças diante das latentes demandas por inovações do mercado. Movidos, em geral, pelo desejo de ter total controle sobre aquilo que assistem, usuários buscam as maneiras mais rápidas e fáceis de encontrar o filme ou série que procuram, obrigando tradicionais redes de televisão a buscarem alternativas para suas formas de distribuição de conteúdo.

Uma das poucas e principais vantagens que a TV contemporânea ainda exerce sobre serviços como a Netflix é a exibição de programas ao vivo, como jogos de futebol, programas de auditório, cobertura de eventos e *reality shows*. Apesar de ser apenas uma

---

<sup>59</sup> Tradução do autor. Texto original: I love, personally, the experience of going to the theater, going to the cinema. I think it competes beautifully on its own. I have great confidence that if things were day-and-date people would still go to the movies, but I do think that people need choice and people want choice and if you try to prevent them from choice, it's going to ultimately harm [the theatrical experience]. Disponível em: <http://www.indiewire.com/article/cannes-ted-sarandos-on-why-he-wont-share-netflix-ratings-and-the-future-of-the-industry-20150518>. Acesso em 31 de maio de 2015.

vez no ano, por exemplo, a transmissão do “Super Bowl”, grande final do campeonato de futebol americano, atinge anualmente a marca de 100 milhões de espectadores para o canal exibidor. Os anúncios nos intervalos de exibição em eventos como esse geram milhões de dólares para as redes exibidoras, ao passo que a Netflix também não exibe propagandas em sua programação. Ao menos por enquanto, este é um campo que o serviço ainda não definiu estratégias de competição com os canais de TV tradicionais.

As novas tendências de consumo deste ramo trazem à tona a discussão sobre a obsolescência dos meios de comunicação, que sofrem o impacto das novas mídias e tem de se adaptar às tendências do mercado, no complexo cenário da indústria. A cada nova ferramenta que surge no comércio do entretenimento, instrumentos midiáticos já estabelecidos buscam assimilar o que há de inovador e oferecer ao seu cliente mais opções de consumo a fim de não perder para a concorrência, conforme afirma Henry Jenkins em “A Cultura da Convergência”:

Se o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas. O paradigma da revolução digital alegava que os novos meios de comunicação digital mudariam tudo. Após o estouro da bolha pontocom, a tendência foi imaginar que as novas mídias não haviam mudado nada. Como muitas outras coisas no ambiente midiático atual, a verdade está no meio-termo. Cada vez mais, líderes da indústria midiática estão retornando à convergência como uma forma de encontrar sentido, num momento de confusas transformações. (JENKINS, 2006: 31)

#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento e a expansão da internet no final do século XX e início do século XXI, que possibilitaram o surgimento de empresas e serviços online e que aproximam a cada dia milhões de pessoas de locais diferentes em todo o mundo, são fatores muito importantes nas complexas novas formas de interação entre produtores e consumidores. Atenta às demandas latentes das pessoas por produtos inovadores e facilidade no ato da compra, a indústria do entretenimento é uma das que mais se destacam na adaptação de métodos comerciais para atender de forma mais dinâmica e eficiente a um cliente. O crescimento de empresas que disponibilizam para seus compradores serviços de *streaming* de músicas, filmes e livros, que conferem aos usuários o poder e a liberdade de usufruírem de seus produtos em diversos lugares e quando desejar, bastando apenas uma conexão de internet, é um dos reflexos da flexibilização e customização da indústria aos anseios da sociedade capitalista contemporânea.

A fim de satisfazer os variados desejos dessa sociedade extremamente diversificada, as empresas de entretenimento procuram oferecer a seus usuários um vasto catálogo de atrações abrangentes, que possa atingir ao maior número possível de nichos de mercado. Estes nichos, formados por consumidores que compartilham interesses em comum por uma determinada mercadoria ou estilo comercial, como afirma Chris Anderson em sua teoria da Cauda Longa, analisada nesta monografia, são capazes de gerar lucro para empresas que investem neles e em seus gostos particulares de compras. Apesar de estarem distantes dos *blockbusters* cinematográficos ou dos *hits* musicais, as escolhas favoritas e pouco conhecidas de inúmeros diferentes nichos de mercado, quando somadas ao total, se revelam uma significativa fonte de receita para as empresas que possuem um catálogo de conteúdo flexível.

Nesse contexto, a Netflix se estabelece no mercado como uma das principais empresas do ramo *on demand*, disponibilizando para seus mais de 60 milhões de assinantes em todo o mundo um catálogo de filmes, séries, desenhos e shows de gêneros, estilos e localidades extremamente abrangentes, atraindo ainda mais consumidores. Além disso, como foi estudado no segundo capítulo deste trabalho, o serviço de streaming gera um grande impacto na forma como a sociedade se relaciona com o conteúdo audiovisual. A sua capacidade de ser reproduzido em *tablets* e celulares faz com que o usuário torne portátil um programa que deseja assistir. Esta nova estratégia de consumo é responsável

por frequentes reviravoltas na indústria do entretenimento, que precisa se reinventar para competir com os modernos serviços e produções originais de empresas como a Netflix.

As maiores vítimas das mudanças no mercado nos últimos anos foram os canais de televisão e, principalmente, as locadoras, que perderam considerável parcela de clientes devido à pirataria e ao surgimento do *video on demand*. A praticidade de assistir a produções em celulares e em computadores, sem sair de casa, e por um preço muito mais acessível, fez com que consumidores abandonassem o costume de sair do conforto até uma locadora. A pirataria, por sua vez, permitiu que espectadores de todo o mundo pudessem assistir a diversas atrações pouco tempo após um filme ou seriado ser exibido nas salas de cinema ou em uma emissora de TV. Por meio dos downloads de *torrents* e do recente programa Popcorn Time, a pirataria é considerada pela própria Netflix como uma de suas principais concorrências.

É interessante ressaltar como as ações de um serviço como a Netflix, que é possível apenas graças à evolução dos recursos tecnológicos e à expansão da internet, é capaz de provocar severas mudanças em hábitos da sociedade consumidora. Antes acostumados a esperarem a hora marcada para assistirem ao seu programa favorito, agora espectadores tem a liberdade de escolherem o dispositivo, o horário e qual atração desejam assistir quantas vezes quiserem. Estas mudanças fazem com que outras redes de distribuição de conteúdo também invistam em modernizações em seus meios para se adaptarem às novas demandas do mercado. É o caso das tradicionais emissoras de TV HBO e CBS, que no ano passado anunciaram a criação de serviços de *streaming* particulares, permitindo que os consumidores pudessem assistir a séries e filmes dos canais em outras plataformas.

As graduais mudanças de comportamento da sociedade no consumo de conteúdo de conteúdo audiovisual já afetam aos mais jovens, que, por meio de dispositivos portáteis, se acostumam a ter total controle sobre aquilo que assistem. No futuro, este hábito pode dar origem a uma geração inteira que abandone ainda mais as restritivas programações televisivas e as locadoras de filmes. Conforme dados estatísticos apresentados neste trabalho apontam, a cada ano as emissoras de TV americanas, principais produtoras de programas, registram grandes quedas de audiências.

Por fim, como afirmou Marshall McLuhan, constata-se que os instrumentos tecnológicos de uma época podem acarretar profundos desdobramentos na sociedade em que estão inseridos. No campo do entretenimento, a Netflix impacta significativamente a



produção e o consumo de vídeos, não apenas pelo conteúdo de seu diversificado catálogo, mas pela praticidade e portabilidade de seu serviço.

## 5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros impressos:

ANDERSON, Chris. *A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BRIA, Mariana Dias. *A modernização da comunicação integrada organizacional em tempos de redes sociais e de flexibilização da informação*. Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo. 2013.

JENKIS, Henry. *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

KEATING, Gina. *Netflixed: The epic battle for America's Eyeballs*. Estados Unidos: Portfolio Hardcover, 2012.

KERCKHOVE, Derrick de. *A pele da cultura*. Lisboa: Relógio D'água Editores, 1997.

LADEIRA, João Martins. *Negócios de audiovisual na internet: uma comparação entre Netflix, Hulu e iTunesAppleTV, 2005-2010*. In: Revista Contracampo, v. 26, n. 1, ed. abr, ano 2013. Niterói: Contracampo, 2013. P. 145-162.

LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. 8 ed. São Paulo: Cultrix, 2008.

SWANN, Phillip. *TV.com: How television is shaping our culture*. Estados Unidos: TV Books, 2000.

TEIXEIRA JR., Sérgio. Quem tem medo do Netflix? *Revista Exame*, São Paulo: Abril, ano 49, nº 5, p. 32-43, mar. 2015.

### Websites:

AUCENA, Katherine. *The beauty of Netflix*. Montclair State University. Disponível em: <http://www.fresalina.com/tv/files/The-Beauty-of-Netflix-by-Katherine-Aucena.pdf>. Acesso em 24 Jun. 2015.

EBERSOLE, Amy. *From Netflix to Netflixed: Digital Television Production in the Post-TV Platinum Age of the Audience*. Disponível em: [http://www.academia.edu/3822481/From Netflix to Netflixed Digital Television Production in the Post-TV Platinum Age of the Audience](http://www.academia.edu/3822481/From_Netflix_to_Netflixed_Digital_Television_Production_in_the_Post-TV_Platinum_Age_of_the_Audience). Acesso em: 23 Jun. 2015.

FEIJÓ, Mário. *Permanência e Mutações: O desafio de escrever adaptações escolares baseadas em clássicos da literatura*. Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Letras, 2006. Disponível em: [http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/8555/8555\\_1.PDF](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/8555/8555_1.PDF). Acesso em: 23 Jun. 2015.

GOODFELLOW, Christopher. *Netflix's Long Tail is Forcing the Entertainment Industry to Evolve*. The Huffington Post, 2014. Disponível em: [http://www.huffingtonpost.co.uk/christopher-goodfellow/netflixs-long-tail-is-for\\_b\\_4716228.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/christopher-goodfellow/netflixs-long-tail-is-for_b_4716228.html). Acesso em: 23 Jun. 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; PINHEIRO, Wesley Moreira. *A cada longa no varejo online: emailmarketing aplicado ao mercado de nicho*. Parágrafo: Revista Científica de Comunicação Social da FIAM-FAAM, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/viewFile/165/213>. Acesso em: 24 Jun. 2015.

LEAL, Ana Luiza. *Onde está a cauda longa? O nicho ainda é nicho*. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1059/noticias/o-nicho-ainda-e-nicho>. . Acesso em: 23 Jun. 2015.

MATTAR, Fauze Nagib.; AUAD, Marcos. *Nicho de mercado: um conceito ainda indefinido*. SEMEA, 2. Anais... [s.l.]: [s.n.], 1997. Disponível em: <http://www.walterlima.jor.br/academico/Fiam/perfil/Nicho%20de%20mercado.doc>. Acesso em: 24 Jun. 2015.

NUNES, Flávio; LENZI, Túlio. *Relações entre a customização em massa e o design de produtos industriais*. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 6, n. 4, 2011. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V6N4A2>. Acesso em: 23 Jun. 2015.

SATELL, Greg. *A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To*. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/>. Acesso em: 23 Jun. 2015.

SOUZA, Ana Paula. *HM, outra vítima do Netflix*. Carta Capital. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/revista/818/outra-vitima-do-netflix-421.html> . Acesso em: 23 Jun. 2015.