



Universidade de Lisboa
Faculdade de Letras

ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO DA NETFLIX NUM MERCADO TELEVISIVO GLOBAL

MESTRADO EM CULTURA E COMUNICAÇÃO

TATIANA CARRION ABRAHÃO

2023

Dissertação especialmente elaborada para a obtenção do grau de Mestre, orientada pela Professora
Doutora Ana Cristina Ferreira Mendes

ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO DA NETFLIX EM UM MERCADO TELEVISIVO GLOBAL
© TATIANA CARRION ABRAHÃO,

Faculdade de Letras de Lisboa, Universidade de Lisboa, 2023.

A Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e a Universidade de Lisboa têm licença não exclusiva para arquivar e tornar acessível, apenas através do respectivo repositório institucional físico, esta dissertação/tese, no todo ou em parte. Isto é, fica vedada a veiculação mundial, quer via meios eletrônicos, quer via meios físicos, e faculta-se às referidas instituições a difusão mundial somente dos metadados, especificamente título, autor, professora doutora orientadora, resumo, palavras-chave, abstract e key words. Tal embargo durará por dois anos, a contar da entrega final deste documento. A Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e a Universidade de Lisboa estão autorizadas a arquivar e, sem alterar o conteúdo, converter esta tese/dissertação para qualquer formato de ficheiro, meio ou suporte, nomeadamente através da sua digitalização para efeitos de preservação, para acesso exclusivo nas dependências físicas das instituições – estando impedidos a cópia e/ou o download para depósito em alojamento, arquivo, aparelhos eletrônicos ou plataformas de outrem – e, aquando do fim do embargo interposto, para acesso mundial.

À minha filha e ao meu marido, sobretudo parceiros. Gabriel você me faz voar mais alto e voa junto com olhos do futuro. À minha mãe. Ao meu pai. Obrigada a todos que estiveram por perto ou longe, na torcida sempre.

RESUMO

As novas tecnologias e os avanços da comunicação na era digital permitem que os consumidores tenham acesso a conteúdos televisivos ao redor do mundo, ao mesmo tempo em que, inseridos neste ambiente de cultura das redes, algoritmos fazem a coleta, o armazenamento e a leitura quase instantânea de seus interesses. Neste contexto, o fluxo televisivo nos serviços de vídeo sob demanda se dá através da gestão de um grande volume de dados, que permitem a individualização da audiência com o objetivo de identificar gostos, prever os conteúdos mais adequados e recomendar títulos.

Esta dissertação tem como objetivo refletir a questão da globalização e da Transnacionalização do conteúdo a partir dos sistemas de recomendação no cenário televisivo, tendo como propósito perceber como as estratégias da Netflix são definidas neste contexto mediático. A metodologia utilizada tem como base a revisão de literatura e estudo de caso, através de um mapeamento exploratório dos elementos de engajamento utilizados no serviço de streaming Netflix para assinalar suas principais características e identificar como a marca se relaciona com a sua estratégia de mercado em diferentes países.

A principal conclusão do trabalho é que a estratégia de posicionamento da plataforma Netflix varia fortemente conforme o território de atuação, com investimentos e ajustes de elementos culturais locais – tais como a produção e as parcerias locais, as campanhas de comunicação com aderência à identidade local, a priorização da tradução de seu conteúdo, os aspectos de design e a personalização de sua interface. Ações com o intuito de aumentar o engajamento digital, a proximidade cultural e contribuir como vantagem competitiva na expansão da audiência global. Dessa forma, o trabalho avaliou e identificou algumas estratégias de localização da Netflix utilizadas na construção de uma biblioteca global (no entanto baseado em referências e particularidades regionais).

Palavras-chave: streaming; Netflix; algoritmos; localização; globalização mediática

ABSTRACT

New technologies and advances in communication in the digital age allow consumers to access television content around the world, while, inserted in a networked culture environment, algorithms collect, store and, analyse their interests almost instantaneously. In this context, the television flow for video on demand is created through the management of large volumes of data, which allows the individualization of the audience to identify tastes, predict the most accurate content and recommend titles.

This dissertation aims to reflect upon the question of content globalization and transnationalization from the streaming recommendation systems perspective, with the purpose of understanding how Netflix's strategies are defined in this media context. The methodology is based on a literature review and case study, through an exploratory mapping of the engagement elements used in the Netflix streaming service to highlight its main characteristics and identify how the brand explores its market strategy in different countries.

The main conclusion is that the positioning strategy of the Netflix platform varies strongly with the territory of operation, with investments and adjustments of local cultural elements – such as local production and partnerships, communication campaigns with adherence to local identity, prioritization of content translation, design aspects and the customization of its interface. Business actions aimed at increasing digital engagement, cultural proximity, and contributing as a competitive advantage in its expansion in global markets. Thus, this research evaluated and identified some of Netflix's localization strategies used in the construction of its global library (nevertheless based on regional references and particularities).

Keywords: streaming; Netflix; algorithms; localization; media globalization

ÍNDICE

Introdução	7
1. Enquadramento teórico	10
1.1. Breve histórico da Televisão	10
1.2. Televisão como forma cultural	11
1.3. Cultura algorítmica	14
1.4. Mercantilização dos dados	17
1.5. Formação de preferências	19
1.6. Globalização	21
1.7. Glocalização	24
2. Metodologia	27
3. Estudo de Caso - Netflix	29
3.1. Missão, Visão e Valores	30
3.2. Contexto atual	32
3.3. Estratégias	35
3.3.1. Tecnologia de dados	35
3.3.2. Interface	40
3.3.3. Marketing	44
3.3.4. Precificação	49
3.3.5. Transnacionalização de conteúdo	51
3.4. Estudo de audiência	57
3.4.1. Análise de títulos e horas de visualização no Top 10 Global	58
3.4.2. Análise de títulos no Top 10 por país de exibição	62
4. Conclusão	66
4.1. Limitações do estudo e futuras investigações	71
Referências bibliográficas	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Número global de utilizadores pagos da Netflix (em milhões)	33
Figura 2 - Participação dos serviços de streaming na audiência do Reino Unido (setembro 2022)	33
Figura 3 - Participação dos serviços de streaming na audiência dos Estados Unidos (setembro 2022)	33
Figura 4 - Personalized Video Ranker: PVR	37
Figura 5 - Posters customizados por região	39
Figura 6 - Perfis de utilizador	42
Figura 7 - Originais Netflix	42
Figura 8 - Play Something	43
Figura 9 - Prévias de vídeo	44
Figura 10 - diferentes versões e títulos escolhidos por região	46
Figura 11 - Versão utilizada no Reino Unido para celebrar a série inglesa The Crown	47
Figura 12 - Versão do time Netflix Alemanha para destacar o título Dark (primeira série original alemã da Netflix) na peça digital	47
Figura 13 - Netflix Asia enfatizou o drama paquistanês Log Kya Kahenge	47
Figura 14 - Versão utilizada no México para destacar o filme mexicano Roma	48
Figura 15 - Página principal da campanha One Story, personalizada para os hábitos do utilizador	48
Figura 16 - Imagem retirada do vídeo Netflix 2021	49
Figura 17 - Filmes no top 10 global por país de produção (2021-2022)	58
Figura 18 - Séries no top 10 global por país de produção (2021-2022)	59
Figura 19 - Horas de visualização de filmes no top 10 global por país de produção (2022-2021)	60
Figura 20 - Horas de visualização de séries no top 10 global por país de produção (2022-2021)	61
Figura 21 - Distribuição de filmes por origem vs. país de exibição (2021-2022)	63
Figura 22 - Distribuição de séries por origem vs. país de exibição (2021-2022)	63
Figura 23 - Distribuição de filmes por origem vs. região de exibição (2021-2022)	64
Figura 24 - Distribuição de séries por origem vs. região de exibição (2021-2022)	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Títulos no top 10 global por região de produção.	59
Tabela 2 - Séries no top 10 global por região de produção	59
Tabela 3 - Horas de visualização entre os principais filmes no top 10 global	60
Tabela 4 - Horas de visualização entre as principais séries no top 10 global	61

Introdução

A televisão é atualmente um dos principais meios de consumo de entretenimento e informação pela sociedade. O aumento acentuado das mídias digitais e a evolução deste meio aos serviços de *on-demand* trouxe mudanças significativas na escolha e modo de consumo de conteúdo audiovisual. Inicialmente oferecida através de um modelo de distribuição gratuito, patrocinado por anunciantes comerciais e fortemente regulamentado (conhecido como *network era*), evoluiu para uma proliferação massiva de canais (*multi-channel transition*) e, por fim, o que se definiu como *post-network era*, de acordo com o modelo proposto por Amanda Lotz (2007).

Essa era pós-rede baseada na Internet é suportada pelos algoritmos, nomeadamente na coleta e processamento automatizado de quantidades massivas de dados sobre o comportamento dos consumidores na Internet. De acordo com Luciana Parisi, os algoritmos não governam simplesmente a lógica procedimental dos computadores, mas foram igualados a formas com capacidades evolutivas ou emergentes de comportamento (Parisi, 2013, p. 1). Essas capacidades são usadas nas plataformas digitais para identificar, classificar e prever os gostos e preferências dos consumidores.

Com base nesse enquadramento teórico, esta dissertação busca compreender como os serviços de *streaming* global fazem uso dos elementos culturais locais para contribuir como vantagem competitiva na sua expansão nos mercados globais. Para tal utilizou-se a Netflix como estudo de caso através da análise de sua estratégia e modelo de negócios. Para compreender como a Netflix se tornou uma gigante global no mercado de televisão, procuro responder às questões de pesquisa: Como a Netflix construiu o seu negócio? Quais estratégias de posicionamento a empresa usou para crescer em mercados regionais? Qual a importância das produções de conteúdo local no posicionamento da Netflix? As perguntas apoiam o trabalho de análise de como se deu a expansão internacional da Netflix e sobre a

sua posição atual no ambiente atual da televisão.

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução no primeiro capítulo. O segundo capítulo apresenta duas perspectivas teóricas no âmbito dos estudos dos media sobre a evolução do audiovisual de televisão distribuída por Internet por Amanda Lotz e Felisbela Lopes. Neste enquadramento teórico faz-se referência brevemente aos trabalhos de Raymond Williams e Henry Jenkins para explicar como a televisão vai além da tecnologia e apresenta-se como uma forma cultural. Também são explorados os conceitos de algoritmo e suas estruturas de funcionamento através dos trabalhos de Bruno de Pierro, Ezekiel Dixon-Román e Benjamin Ruha. Dentro deste capítulo busco perceber como os algoritmos tornaram-se ferramentas para a exploração e mercantilização dos dados dos utilizadores com base nos contributos de Manuel Castells e Ted Striphas, e ainda as possíveis implicações dos algoritmos na influência das preferências dos utilizadores conforme descreve a teoria de Neta Alexander. A seguir se apresenta os processos de globalização e os possíveis impactos nas identidades culturais a partir das considerações de Stuart Hall. Na sequência deste tema uso a síntese das definições de glocalização e culturas híbridas de Roland Robertson, Yan Wang e Nederveen Pieterse como fundamento para investigar a estratégia de expansão da Netflix.

No capítulo 3 compreende a metodologia utilizada, um estudo de caso descritivo com recolha de dados secundários e análise de conteúdo. No capítulo 4, é exposto o objeto de estudo e apresentado a descrição detalhada do modelo de atuação da Netflix, incluindo sua evolução, missão, funcionamento e dados disponibilizados pela própria empresa e por empresas especializadas no setor. Apresenta-se ainda uma seleção de estratégias utilizadas pela da empresa tais como a estrutura vital do negócio baseado em algoritmos, a interface da plataforma a partir da tese sobre os mecanismos de circulação de poder de David Hesmondhalgh e Amanda Lotz e elementos de marketing, conteúdo e precificação advindos

de coleta de dados secundários. Por fim, conclui-se com uma análise, efetuada à luz do enquadramento teórico, sobre o movimento de transnacionalização do conteúdo bem como estratégias de aproximação diferenciadas por mercado, apresenta-se também as limitações e perspectivas abertas por este trabalho.

1. Enquadramento teórico

1.1. Breve histórico da Televisão

Conforme definido por Amanda Lotz, existem três eras diferentes no desenvolvimento da televisão nos domínios da tecnologia, criação, distribuição, publicidade e aferição de audiência (Lotz, *The Television Will be Revolutionized*, 2007, p. 8). A primeira fase, conhecida como “era das redes”, abrange as primeiras décadas da televisão, em que o conteúdo era gerado ao vivo. A segunda fase, “era de transição multicanal”, surge com a invenção da videocassete, do controle remoto e do cabo analógico, por volta de meados da década de 1980. Na sequência, a televisão entra na “era pós-rede” em meados dos anos 2000, que é definida pela digitalização do conteúdo, pela convergência das inovações trazidas pela informática e com a ampla adoção de dispositivos portáteis, cabo digital e acesso não linear ao conteúdo audiovisual.

Também é válido destacar a classificação das três fases na história da televisão trazidas no artigo de Felisbela Lopes intitulado “Estudos televisivos: perspectivas diacrónicas” baseado nas definições de Umberto Eco (1985) e de Carlos Scolari (2008). O primeiro momento, classificado como *paleotelevisão*, era a época onde os canais de televisão eram propriedade do Estado, com uma programação simples e com funções definidas através de ligações políticas entre o poder e os cidadãos. A *neotelevisão* é evidenciada pelo fim do monopólio e a desregulamentação do setor televisivo na Europa, com uma oferta cada vez maior de redes de televisão, um sistema misto público e privado e da audiência como peça central da dinâmica do mercado. Referenciando Lopes:

À TV que surgiu na era da desregulamentação, poderemos juntar a força de grupos mediáticos que viam no audiovisual uma oportunidade para conquistar

substanciais lucros à custa da atração de audiências que se pretendia reunir em massa em torno de determinada emissão. (Lopes, 2009, p. 14)

A terceira fase da televisão, a *hipertelevisão*, termo cunhado por Scolari (2008) aparece com o crescimento do universo digital e com as promessas de interatividade. Nesta fase, com abundância de conteúdo, a convergência de medias é o que constitui a base social do que a Netflix adota em seus negócios. Ao explorar as informações de seus utilizadores, a Netflix é capaz de prever melhor a demanda do consumidor e, ao mesmo tempo, estabelecer sua estratégia de marketing mais direcionada, o que resulta no aumento do consumo geral em sua plataforma.

No atual panorama de media, a dinâmica televisiva contemporânea apoia-se na evolução das plataformas de *streaming* e vídeos sob demanda (VOD) como, por exemplo, Netflix, Disney+, Amazon Prime entre outros. Estes serviços trouxeram para os consumidores uma maior flexibilização sobre a programação de televisão. Em troca, esses serviços capturam uma imensa quantidade de dados sobre todos os aspectos dos hábitos de visualização do consumidor, sob o pretexto de personalizar a entrega de conteúdo através de seus algoritmos que determinam o que e para quem é recomendado. Existe uma mudança no paradigma da circulação de conteúdos culturais na sociedade, através do seu acesso instantâneo, passando pela comunicação mais direta, fluida e customizada entre as corporações e os consumidores.

1.2. Televisão como forma cultural

Williams (1974) argumenta que a televisão é um espaço onde três processos são interconectados: o tecnológico, o institucional e o cultural. Williams concebe a televisão como uma forma cultural, criada pela articulação das práticas de produção, tecnologia e

economia disponíveis, sua função social dentro das casas das pessoas e as estruturas formais de gênero de cada produto televisivo individual.

Vale ressaltar que o autor rejeitou a ideia de um determinismo tecnológico puro, onde a televisão influenciaria os telespectadores de forma vertical e direta. Para Williams, “determinação é um verdadeiro processo social, mas nunca (como em alguns estudos teológicos e marxistas) um conjunto de causas completamente controladoras e definidoras de causas. Para ele, a determinação real deve englobar “a distribuição de poder ou de capital, a herança social e física, as relações de escala e tamanho entre grupos” (Williams, 1974, p. 130). O autor preferiu se concentrar nos processos históricos e nas mudanças sociais como o principal caminho para moldar o conteúdo televisivo e esta mesma reflexão pode auxiliar a compreensão das tecnologias do ambiente audiovisual atual.

Para Lotz, que analisa os principais momentos da televisão, a televisão transcende a tecnologia:

Television is not just a simple technology or appliance—like a toaster—that has sat in our homes for more than fifty years. Rather, it functions both as a technology and a tool for cultural storytelling. We know it as a sort of “window on the world” or a “cultural hearth” that has gathered our families, told us stories, and offered glimpses of a world outside our daily experience. (Lotz, *The Television Will be Revolutionized*, 2007, p. 3)

Na evolução da televisão, a Internet trouxe uma diversidade de telas, gostos e padrões de visualização. Com o desenvolvimento da era multiplataforma, o consumidor tem a possibilidade de consumo ininterrupto de conteúdo não apenas em casa, mas em movimento e em vários dispositivos tecnológicos. Além disso, outro importante elemento se junta nessa combinação. A Internet oferece um meio mais direto de comunicação com a audiência. Como o autor Henry Jenkins argumenta em seu livro *Convergence Culture*:

Where Old and New Media Collide, o mundo dos medias passou a depender da participação ativa do consumidor:

In a world of media convergence, every important story gets told, every brand gets sold, and every consumer gets courted across multiple media platforms ... The circulation of media content — across different media systems, competing media economies, and national borders — depends heavily on consumers' active participation. (Jenkins, 2006, p. 3)

Cresce exponencialmente a quantidade de informações no ambiente digital e para isso se faz necessário a leitura e análise dos dados. Com relação a este tema e analisar o serviço de streaming Netflix, Gina Keating argumenta que:

the constant testing, gathering of consumer input, and subsequent adjustments to the site formed an ongoing conversation between Netflix and its customers that would provide a crucial advantage in the coming battle with store-based renters. (Keating, 2012, p. 183)

Ao capturar e analisar as informações de seus utilizadores, a Netflix consegue prever melhor a demanda do consumidor e, ao mesmo tempo, moldar sua estratégia de marketing, aumentando o consumo geral em sua plataforma.

Nesse sentido, a evolução observada das redes tradicionais para os serviços por assinatura e *streaming* foi demonstrada pela oferta da Netflix como sendo mais do que apenas tecnologia, mudando a indústria da televisão como um todo. Voltando à primeira versão do livro de Lotz, a estudiosa oferece uma visão mais teórica dos elementos centrais da era da televisão pós-rede e descreve os “Cinco Cs” como: escolha (*choice*), controle, conveniência, personalização (*customization*) e comunidade (Lotz, *The Television Will be Revolutionized*, 2007, p. 245) que combinados permitem que cada espectador tenha sua própria experiência de televisão.

1.3. Cultura algorítmica

Os algoritmos funcionam como peças fundamentais para o ambiente digital. Para Pierro, “de forma automática quer ele tenha apenas uma dezena de linhas de programação ou milhões dessas empilhadas em uma espécie de pergaminho virtual” (Pierro, 2018). Ou seja, uma série de instruções, ou modelos matemáticos, para serem seguidas para se completar uma tarefa ou fazer previsões. Em outra abordagem, Dixon-Román introduziu um novo termo com base na palavra algoritmo¹ ao dividi-la em dois algo-ritmo:

“Algo” translates in English to “something” and “ritmo” translates to “rhythm.” Thus, algo-ritmo could also be translated as a “regular repeated pattern of something.” Although not the same, this nuanced translation provides another understanding of algorithms; one I argue that points more insightfully toward what makes algorithmic prediction so mysteriously effective. (Dixon-Román, 2016, p. 486)

Todavia, cabe ressaltar que, quando se fala em cultura do algoritmo está a se tratar de um subconjunto de algoritmos específicos destinados ao processamento de vastas quantidades de dados e identificação de padrões, nomeadamente o que se conhece como *big data*, *data mining* e *analytics*. Nesse domínio em particular, não se trata apenas da produção de dados por uma infinidade de aparatos, mas sim na ação e interação entre si e com outros conjuntos, como defendido por Dixon-Román. Em seu trabalho o autor aprofunda o conceito de algoritmo:

¹ A etimologia real da palavra “algoritmo” no entanto tem como origem o nome de um matemático persa do século 9 Muhammad ibn Musa Al-Khwarizmi. Al-Khwarizmi identificava-o como sendo originário da região de Khwarazm, atualmente localizado no Uzbequistão (Algorithm, 2022).

Thus, algo-ritmo is not simply a concept that theoretically accounts for how the more-than human performative acts of the analytics of digital data functions but also the ways in which those algorithmic acts are forming and shaping bodies.

(Dixon-Román, 2016, p. 483)

Diariamente nossos dados sobre hábitos e preferências de consumo são monitorados por tais algoritmos em sites, redes sociais e aplicativos que navegamos. Essas informações, em estado bruto tem pouco ou nenhum valor, no entanto após serem processadas e interpretadas por tais algoritmos tornam-se a base do negócio e de tomadas de decisões das grandes empresas de tecnologia. Esta coleta de informações e a obtenção de *insights* sobre o público está na base do funcionamento da chamada cultura do algoritmo.

As grandes plataformas digitais por meio de seus algoritmos podem definir o que somos e o que pensamos. O estudioso Dixon-Román nos faz parar para refletir que os códigos podem determinar e configurar nosso jeito de pensar. Por exemplo, a variável código postal pode ser utilizada para saber a probabilidade de alguém cometer um crime, através das ferramentas de análise de risco de reincidência criminal ou policiamento preditivo. Parte da função dos algoritmos é processar dados nos quais foram previamente treinados para oferecer informações sobre o perfil das pessoas ou para determinar padrões de comportamentos. Nesse sentido, Dixon-Román levanta um questionamento sobre o impacto dos algoritmos em nossas vidas: “digital recommendations and suggestions have become a regular part of our lives. But, what happens when those digital acts tell us something about ourselves?” (Dixon-Román, 2016, p. 482).

Já a socióloga Ruha Benjamim se concentra nas hierarquias sociais para explicar a influência dos algoritmos e como o racismo está intrínseco na camada lógica das tecnologias. De acordo com a autora, “the employment of new technologies that reflect and reproduce existing inequities but that are promoted and perceived as more objective or

progressive than the discriminatory systems of a previous era” (Benjamin, 2019, p. 6).

Benjamin demonstra, em alguns casos práticos, que a tecnologia "vê" a diferença racial, e esse campo de visão pode envolver, aparentemente, afirmações positivas ou celebrações de diferenças culturais presumidas. No entanto, afirma-se de que a forma como a tecnologia identifica esta “diferença” é um reflexo mais objetivo da realidade do que se um mero ser humano produzisse os mesmos resultados. Por exemplo, a relação entre o uso de código postal associado ao nome e sobrenome para saber a probabilidade de alguém cometer um crime. Quando incluídos ao banco de dados de gangues nos EUA, estas análises preditivas podem induzir pessoas de um determinado local com maior grau de violência a sofrer maior vigilância. Essa abordagem coloca atenção sobre as ferramentas tecnológicas e seu viés racial:

“With emerging technologies we might assume that racial bias will be more scientifically rooted out. Yet, rather than challenging or overcoming the cycles of inequity, technical fixes too often reinforce and even deepen the status quo. For example, a study by a team of computer scientists at Princeton examined whether a popular algorithm, trained on human writing online, would exhibit the same biased tendencies that psychologists have documented among humans. They found that the algorithm associated White-sounding names with “pleasant” words and Black-sounding names with “unpleasant” ones” (Benjamin, 2019, p. 6).

Benjamin também reflete sobre a forma como a raça e a tecnologia moldam uma à outra e, afirma que “Racial codes are born from the goal of, and facilitate, social control” (Benjamin, 2019, p. 7). Um dos desafios atuais é saber como identificar de forma significativa as tecnologias que são usadas para nos diferenciar. Nesse sentido, Dixon-Román expande o conceito da palavra algoritmo: “symbolically refers to the more-than-

human performative acts that are forming, shaping, and reconfiguring ‘difference’ via their exponentiated iterability in digital architectures” (Dixon-Román, 2016, p. 487). Como Parisi afirma:

[...] it may also be misleading to assume that computation is yet another extension of living thought. Soft thought is instead the mental pole of an algorithmic actual object. It is the conceptual prehension of infinite data that defines computation actualities or spatiotemporalities as the point at which algorithms stop being determined by the efficient order of sequences and rather apprehend their incomputable limit. Soft thought thus explains algorithmic computation as an actual mode of thinking that cannot be reproduced or instantiated by the neuroarchitecture of the brain (the neurosynaptic network), or to the neurophenomenology of the mind (the reflexive ability of the mind to become aware of its actions on the world). Soft thought, in consequence, is autonomous from cognition and perception. (Parisi, 2013, p. 169)

Esse conjunto de algoritmos, portanto, não seria uma forma de lógica similar ao raciocínio humano, mas estaria a evoluir de forma independente dos pensamentos ou intervenções de seus desenvolvedores. Parisi afirma que os algoritmos são uma forma de pensamento distintos da maneira biológica e existe um ponto no qual deixarão de ser um reflexo das instruções de um desenvolvedor e passam a aprender.

1.4. Mercantilização dos dados

As plataformas digitais, associados ao alcance global de seus negócios, trazem transformações nas relações de trabalho, no consumo e na produção, que além de monopolizarem a produção dos aparatos tecnológicos da sociedade, concentram as bases de

dados dos utilizadores de forma sistemática. Gigantes digitais como Google, Facebook, Netflix e Spotify se utilizam das interações com utilizadores para coletarem dados de preferências e gostos e retroalimentam seus sistemas com informações cada vez mais personalizadas e detalhada, possibilitando assim um mapeamento cada vez mais elaborado da sua audiência com o objetivo de encontrar formas mais eficazes de expor novos produtos culturais e ampliar ainda mais sua base de assinantes.

Manuel Castells analisa as questões contemporâneas e a expansão das redes da Internet. Sua reflexão aborda o que nomeia “mercantilização da liberdade”, ou seja, “cercar os bens comuns de comunicação livre e vender às pessoas o acesso as redes globais de comunicação em troca da sua privacidade e de transformá-las em alvo de publicidade” (Castells, 2009, p. 421)².

De forma clara esse processo de mercantilização e otimização realizado pelas grandes empresas de tecnologia tem um impacto direto sobre a formação da cultura contemporânea e geram mudanças significativas no modo como as pessoas se relacionam com o mundo. Neste ponto Ted Striphas expõe:

What one sees in Amazon, and in its kin Google, Facebook, Twitter, Netflix and many others, is the enfolding of human thought, conduct, organization and expression into the logic of big data and large-scale computation, a move that alters how the category culture has long been practiced, experienced and understood (Striphas, 2015, p. 395).

Conforme mencionado anteriormente, a mudança no cenário das redes abertas de televisão para a era pós-rede é, entre outras coisas, baseada na maneira como as plataformas digitais são capazes de coletar informações sobre seus utilizadores e monitorar seu comportamento enquanto eles usam seus serviços. Sendo o papel fundamental dos

² Tradução nossa do original: “enclosing the commons of free communication and selling people access to global communication networks in exchange for surrendering their privacy and becoming advertising targets”

algoritmos (de busca, de recomendação, principalmente) a seleção das informações mais relevantes, e por consequência, a influência no consumo e na produção de cultura. Para Tarleton Gillespie os algoritmos possuem impacto direto na formação cultural e por isso devem ser questionados:

Evidence that we want a particular cultural artifact, or claims that we should, provoke us to ask why: why is this particular cultural object popular, how did it become so, are the artists and industries that helped generate it feeding us well, should culture be popular or should it be enlightening, are other kinds of culture being displaced in the process? Today, these questions have algorithms in their sights, particularly those algorithms that help select and deliver the cultural works we encounter. (Gillespie, 2016, p. 53)

Dentro da discussão sobre a atuação dos algoritmos, a utilização da tecnologia nos meios de comunicação aprende os padrões culturais e podem atuar como agentes no princípio da autoridade ou relevância sem qualquer debate público (Striphas, 2015). As plataformas digitais surgem assim, não apenas como armazenadoras de dados dos utilizadores, mas como conectores entre os interesses humanos e os sistemas computacionais, entre a camada cultural e a tecnológica.

1.5. Formação de preferências

A indústria cinematográfica ao longo da sua evolução buscou atingir um “espectador universal” como forma de maximizar seu alcance. Essa mesma estratégia foi estendida para as redes de televisão a partir dos anos 1950, quando surge, por exemplo, nos Estados Unidos o estereótipo da *suburban housewife* uma das manifestações do “sonho americano”. Em oposição a esse modelo, a Netflix surge com uma visão de segmentação ou personalização

do público como instrumento para alcançar o global. Como descreve Neta Alexander:

Before Netflix introduced its original content, the service's main competitive advantage was the personal profile and its "Recommended for You" feature. To that extent, the company's business model demonstrates the shift from a mass economy into a niche market of personalized services. In the nascent age of digital personalization, the "You" is neither an immigrant nor a housewife; instead this signifier stands for the cumulative set of choices made by the viewer [sic], from grading films via the five-star ratings system to a meticulously documented viewing patterns and activities (scrolling, replaying, rewind, binge-watching, and so forth). (Alexander, 2016, p. 84)

Para Alexander a personalização de conteúdo na plataforma Netflix trouxe uma especialização das atividades e padrões dos utilizadores. Esses novos modos de produção e consumo de conteúdo audiovisual bem como a obtenção de informações a partir dos comportamentos de seus utilizadores levanta a discussão sobre o quanto os algoritmos são capazes de mensurar ou moldar a formação dos gostos da audiência. Em seu trabalho, Alexander questiona “de que formas um sistema baseado em algoritmos pode substituir especialista ou mediador cultural?” (Alexander, 2016, p. 82)³

É importante ressaltar que neste âmbito faz-se menção às preferências como uma construção cultural derivada e influenciada pelo meio em que as pessoas estão inseridas e consequentemente pelos media as quais são expostas (Alexander, 2016, p. 82). Ao aprender cada vez mais a história e hábitos parece conhecer tão bem seus utilizadores a ponto de criar um relacionamento quase humano e tornar-se parte desse processo de formação.

Em termos técnicos, a Netflix é projetada para passar aos assinantes a ilusão de

³ Tradução nossa do original: “In what ways can an algorithms-based system replace the cultural expert or mediator?”.

escolhas infinitas, enquanto na realidade seu acervo é limitado e está em constante mudança por conta dos contratos com os produtores de filmes e séries. Nesse processo, parte da experiência de formação das preferências é fundamental alterada. Como por exemplo, a audiência não é mais exposta a conteúdos diferentes de seus gostos anteriores e o senso de comunidade partilhado com outras pessoas é substituído pelas relações com nossos dispositivos e nossos perfis (Alexander, 2016, p. 87). A biblioteca ofertada na plataforma é assim alimentada pela escolha e aprovação da própria base dos assinantes da Netflix. Através do uso de algoritmos, a predição dos dados pode, por consequência, adequar o catálogo às suas necessidades.

1.6. Globalização

Nos últimos anos, as tecnologias digitais e os serviços de *streaming* compuseram grande parte de nossas vidas. Neste processo mediático, as formas de consumo personalizados nas plataformas oferecem maior visibilidade a conteúdos de diversos gêneros e de diversos países. Além disso, com a facilidade de distribuição, acesso e divulgação destas obras criou-se um cenário para uma globalização do consumo que é refletido nas identidades culturais contemporâneas. Para contextualizar esse tema, trago a contribuição teórica sobre globalização e identidade de Stuart Hall (Hall, 2005).

Nessa perspectiva, Hall, que estudou a questão da globalização e a identidade cultural na pós-modernidade, começa por resumir que a globalização “é um complexo processo e forças de mudanças” e complementa ao afirmar que “essas novas características temporais e espaciais, que resultam na compressão de distâncias e de escalas temporais, estão entre os aspectos mais importantes da globalização a ter efeito sobre as identidades culturais” (Hall, 2005, p. 68).

As tecnologias digitais proporcionam rapidez e informação: recursos tecnológicos inerentes aos serviços de *streaming*, tais como a instantaneidade e conveniência no consumo (acesso imediato através de um dispositivo móvel) são formas de encurtar as distâncias e o tempo. Sendo assim, estes recursos acabam por promover uma globalização do consumo de conteúdo audiovisual em uma escala diferente da experimentada anteriormente.

Segundo Hall (2014), existe uma tendência dos processos de globalização de enfraquecimento das identidades nacionais. Os Estados permanecem relevantes no campo dos direitos legais e da cidadania, mas as identidades regionais e globais começam, por vezes, a sobrepor-se às identidades nacionais. Conforme afirmou Hall:

Os fluxos culturais, entre as nações, e o consumismo global criam possibilidades de “identidades partilhadas” - como “consumidores” para os mesmos bens, “clientes” para os mesmos serviços, “públicos” para as mesmas mensagens e imagens – entre pessoas que estão bastante distantes umas das outras no espaço e no tempo (Hall, 2005, p. 74).

De acordo com o autor, esse processo pode resultar em três possíveis consequências: a desintegração das identidades nacionais, o reforço das identidades locais como forma de resistência ou o surgimento de identidades híbridas em seu lugar (Hall, 2014, p. 40). Nas palavras do estudioso, o fenômeno conhecido como “homogeneização cultural” é descrito:

Quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global de estilos, lugares e imagens, pelas viagens internacionais, pelas imagens da mídia e pelos sistemas de comunicação globalmente interligados, mais as *identidades* se tornam desvinculadas – desalojadas – de tempos, lugares, histórias e tradições específicos e parecem “flutuar livremente”. (Hall, 2005, p. 75)

Ao correlacionar os estudos televisivos com uma parte da teoria de identidade cultural, buscou-se a intersecção entre os tópicos e uma explicação sobre o impacto dos

serviços de *streaming*. De acordo com os modelos para a evolução da televisão, nas eras anteriores a pós-rede, existiu uma dominância da produção e distribuição de conteúdos americanos. O que contribuiu para a primeira das consequências da globalização à identidade cultural entre aquelas citadas por Hall (2005), ou seja, a desintegração e homogeneização cultural. Neste primeiro momento as identidades nacionais são enfraquecidas e substituídas parcialmente por referências homogênicas da cultura americana.

Na sequência, com a proliferação de canais a cabo, a dinâmica do mercado de consumo alterou-se com o aparecimento de uma diversidade de oferta de canais de nicho com conteúdos múltiplos. Mais recentemente, a aposta da Netflix em séries e filmes de língua não-inglesa e histórias não exploradas nos veículos tradicionais televisivos, foi de encontro a esse movimento e, ao menos parcialmente, ajudou a segunda das consequências citada por Hall (2005), nomeadamente um reforço às identidades locais como resposta à globalização.

Entretanto, com o alcance global e o poder de influenciar a audiência suportado pelos algoritmos de recomendação, os serviços de *streaming* estão a impor um novo catálogo global, porém baseado em referências e particularidades regionais. Tal movimento, por conseguinte, tem potencial de levar a fusão e criação de novas identidades híbridas globais, como descrito na terceira consequência à globalização citada por Hall (2005) em seu trabalho.

Em síntese, a consolidação deste novo modelo de distribuição de conteúdo televisivo na forma de uma televisão global traz desafios às sociedades, sobretudo na manutenção de suas tradições e traduções presentes nas diferentes identidades culturais.

1.7. Glocalização

De acordo com *The Oxford Dictionary of New Words* (Tulloch, 1991, p. 134), o conceito de glocalização cria uma combinação das palavras “globalização” e “localização” e é usado para descrever um serviço ou produto que é desenvolvido e distribuído globalmente, mas que ao mesmo tempo é adaptado para o consumidor final para atender as demandas de um mercado local. O termo foi baseado na palavra japonesa *dochakuka* – aquele que vive em sua própria terra – que originalmente refere-se ao princípio agrícola de adaptar a técnica de cultivo à condição local. Embora o termo “glocalização” tenha inspiração japonesa, seu uso pode ser atribuído ao sociólogo Roland Robertson, que em 1980, escreveu na *Harvard Business Review* que a palavra representaria a simultaneidade de tendências universalizantes e particularizantes. Para ele, o valor do global seria a valorização das identidades particulares. Simplificando, na sua visão integradora, a globalização, contribuiria para a preservação de realidades locais. O autor defende a glocalização como uma consequência da modernidade e, para o estudioso, a ideia de “glocalização” rejeita as perspectivas de homogeneização ou imperialismo da cultura, como alguns autores defendiam (Schiller, 1969; 1976) e (Mattelart, 2005). Para esses estudiosos há uma prevalência da “cultura americana” como uma cultura dominante sobre as outras culturas.

Entretanto, para Straubhaar (2007), a “cultura global” está incorporada com mensagens culturais, porém destaca que os produtos são absorvidos e interpretados de maneiras distintas pelas culturas locais a modo de criar formas culturais:

More likely is a varied kind of cultural globalization that is perhaps better bring change, but that change is adapted into existing ways of doing things via a

historical process in which existing local forces mix with new global ones, producing neither global homogenization nor authentic local culture, but a complex new hybrid with multiple layers of culture, where older, traditional forms may persist alongside new ones. This situation is neither a complete resistance to rejoice about nor a complete loss of identity to despair about, but a complex contradiction of both continuity and change. (Straubhaar., 2007, p. 5)

Em outra perspectiva teórica, o estudioso Yan Wang (2022) sintetiza de forma simples que a operação é localizada, porém usando ideias globais, ou seja, uma estratégia global que envolve técnicas de globalização e localização com o objetivo de obter as vantagens de não só aumentar a possibilidade de ter o sucesso de ingressar no mercado externo, mas também oferecer oportunidades de trabalho local. Yan (2022) defende que a glocalização contém vários efeitos, entre eles e a característica dominante é a difusão cultural. A entrega de um produto ou serviço ligeiramente diferente em todos os países permite que as pessoas tenham acesso a serviços semelhantes e assim é exposto a outras culturas e tradições.

Para Victor Roudometof a distinção conceitual entre globalização e glocalização é de suma importância.

The bare essence of my argument is that it is possible to view the general process of globalization (the glo-balization of X) as involving waves (of X) that pass through the local in a way similar to that of light passing through glass. The result is not only a reflection of its qualities back onto the world stage but also refraction through the local. Glocalization is therefore defined as the refraction of globalization through the local. (Roudometof, 2016)

Para Roudometof estes processos de hibridização podem contribuir para a

singularidade de cada nação. Em contraponto, para Pieterse, as culturas do mundo sempre se misturaram (Nederveen Pieterse, 2009). Para o autor, a globalização surge como o processo de interações interculturais iniciado na história antiga que se tornou mais intenso, especialmente devido ao impacto das novas tecnologias de comunicação. Para o estudioso a dinâmica entre o global e local reforçam um ao outro: “Think globally, act locally”.

Já o sociólogo George Ritzer acrescentou outra camada para entender o fenômeno de glocalização forjando um novo conceito, a globalização (do verbo “crescer”, em inglês “*grow*”), o qual ele introduz como “[t]he term implies that these entities seek to have their power, influence, and in many cases profits grow (hence the term globalization). The term was created as a counterpart to glocalization” (Ritzer, 2003). Esta visão adiciona o pensamento econômico em sua análise, uma vez que este define-o como sendo as ambições imperialistas das corporações em se impor em várias áreas geográficas no mundo (Ritzer, 2011, p. 319).

2. Metodologia

O objetivo desta dissertação é compreender se os serviços de *streaming* fazem uso dos elementos culturais locais para contribuir com a sua expansão nos mercados globais. Para tal, buscou-se desenvolver um estudo de caso com um dos mais relevantes serviços de *streaming* no cenário mundial, a Netflix. Essa investigação teve como foco identificar os principais elementos da estratégia da empresa para alcançar públicos em diferentes mercados internacionais.

Para avaliar esses componentes, trabalhou-se com uma abordagem de estudo de caso, bem como a análise de conteúdo. Segundo o autor Robert K. Yin (2001), um “estudo de caso é um trabalho empírico que investiga um fenômeno contemporâneo para obter as características significativas dos acontecimentos da vida real”. Pretende-se explicar, e descrever tal fenômeno no intuito de “contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Muitas vezes, a partir deste tipo de estudo “procura-se responder às questões “como” e “porquê”.

A abordagem desta investigação de estudo de caso, já que existe múltiplas variáveis de interesse e, como resultado, deve-se basear em diversas fontes de evidências “o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações” (Yin, 2001). Os princípios para a recolha de dados foram a utilização de múltiplas fontes de evidências sobre o mesmo fenômeno, a criação de uma base de dados com a coleta de evidências e a elaboração de um encadeamento de evidências para se chegar as conclusões.

Para responder as questões centrais da minha dissertação, o corpus analítico deste estudo é composto por discursos institucionais de alguns executivos da Netflix através de documentos da empresa disponibilizados no site da marca e artigos na imprensa especializada, além do próprio funcionamento do serviço e de seu catálogo. Os documentos

usados incluem os reportes anuais e trimestrais, transcrições das reuniões trimestrais e cartas para os investidores. Nos relatórios financeiros são divulgadas as cartas aos investidores que explicam as decisões institucionais da empresa e as transcrições destacam os posicionamentos dos CEO, CCO e outros executivos sobre as questões pautadas nos resultados trimestrais da organização. A imprensa especializada contém informações diversas sobre os movimentos da empresa como estatísticas e discursos ao público que também foram alvo desta pesquisa. Além disso, analiso peças da campanha publicitária global veiculada em 2020 para entender as especificidades culturais empregadas pela Netflix. O título da campanha analisada é “One Story Away” foi divulgada a 27 países através de meios físicos, na publicidade exterior, digital, rádio, televisão e na imprensa. Para complementar, verifico a audiência do serviço de streaming Netflix entre o período de 7 de novembro de 2021 a 6 de novembro de 2022 recorrendo ao levantamento de dados estatísticos relacionado à visualização de títulos de origem inglesa e não inglesa. Para obter estas informações foram realizadas pesquisas no site da Netflix, que foram posteriormente analisados e convertidos em tabelas.

As dimensões avaliadas para o estudo de caso foram Tecnologia de dados, Interface, Marketing, Precificação e Transnacionalização do Conteúdo. Essas dimensões foram selecionadas pois através destes componentes é possível identificar o direcionamento da empresa na tentativa de correlacioná-los com sua expansão internacional.

3. Estudo de Caso - Netflix

A Netflix é o primeiro e um dos principais serviços de *streaming* no mundo, em milhares de assinantes e de acordo com o levantamento da Ampere Analysis. A empresa está presente globalmente (exceto na China) e completou seu processo de internalização em 2016. A empresa se consolidou como uma das líderes em serviços digitais desde 1997, quando se lançou no mercado como locadora de vídeos na Internet. Fundada por Reed Hastings e Marc Randolph, em Los Gatos, Califórnia (EUA), era uma start-up de aluguel de DVDs pelo correio apenas em território norte-americano. Em 1999, lançou o plano de assinaturas, oferecendo aluguel ilimitado de filmes e séries licenciados e originais por um valor mensal. Em 2000, introduziu um sistema personalizado de recomendação de filmes chamado Cinematch, que usava as classificações dos membros para prever o quanto um membro gostaria de um filme. Além do Cinematch, outros algoritmos foram desenvolvidos. Em 2004, lançaram perfis pessoais que permitiam ao serviço identificar individualmente cada membro da família. A Netflix inovou com o recurso tecnológico de *binge-watching*, fenômeno de assistir seguidamente os episódios de uma série, possível a partir da publicação de uma só vez de uma temporada completa para seus telespectadores. Somente em 2007 foi criada a plataforma de transmissão online, sendo o primeiro serviço de *streaming over the top* no mundo, permitindo o acesso instantâneo a conteúdo sob demanda pelo computador. Por meio de parcerias com fabricantes de eletrônicos, as formas de acesso foram ampliadas para múltiplas telas. Até 2010, o acesso estava disponível apenas para os consumidores nos Estados Unidos, quando passou a oferecer o serviço no Canadá e depois para o resto do mundo.

Hoje, a Netflix tem 214 milhões de assinantes em mais de 190 países com um volume total de investimentos em produções originais na ordem de 17 mil milhões de dólares, de acordo com o relatório de lucros do terceiro trimestre de 2021 (Netflix, 2021).

O pilar do modelo de operações da Netflix é o uso intensivo de tecnologia de mineração dados dos assinantes do serviço de *streaming*, através da personificação desta complexa intersecção entre dados, cultura e público.

3.1. Missão, Visão e Valores

A missão da Netflix é “entreter o mundo”. Uma declaração concisa que demonstra a visão ampla do público que quer alcançar. Definindo o mercado alvo e o propósito da empresa, incorporando que é um serviço de entretenimento e com uma audiência global. Em seu site, a missão é descrita:

At Netflix, we want to entertain the world. Whatever your taste, and no matter where you live, we give you access to best-in-class TV series, documentaries, feature films and mobile games. Our members control what they want to watch, when they want it, with no ads, in one simple subscription. We’re *streaming* in more than 30 languages and 190 countries, because great stories can come from anywhere and be loved everywhere. We are the world’s biggest fans of entertainment, and we’re always looking to help you find your next favorite story. (Netflix, s.d.)

A declaração da missão concentra-se em oferecer as melhores opções de entretenimento através de um extenso catálogo com conteúdo original e licenciado, incluindo documentários, filmes, séries e jogos de todos os gêneros a partir de uma única assinatura. A Netflix afirma valorizar o seu compromisso de atender às expectativas e preferências dos consumidores. No geral, esta missão tão ampla de ser um provedor mundial de entretenimento - pode significar uma flexibilidade e diversificação de seu portfólio para servir as pessoas em todo o mundo. A Missão em escala mundial de operação também implica que a sua estrutura organizacional da Netflix seja adequada para fornecer serviços

online para diversos mercados, como veremos mais adiante.

Visão

Não há uma visão oficial da Netflix publicada nem no próprio site oficial e nem dentro do aplicativo. Em 2011, o CEO da Netflix, Reed Hastings expressou sua visão sobre o futuro da empresa em uma conferência em Dublin. Ele afirma querer se tornar o melhor serviço global de distribuição de entretenimento, capaz de licenciar o melhor conteúdo de entretenimento ao redor de todo o mundo e criar mercados que permitam a fornecedores de todas as localidades encontrarem seu público global.

Valores

Os valores da Netflix traduzem comportamentos e habilidades específicas, práticas culturais que reforçam seu princípio central. Ao descrever “pessoas acima do processo” através de uma abordagem de obter uma equipe de trabalho com diversão, entusiasmo, estímulo e colaboração:

“The thing we most value is working with talented people in highly creative and productive ways. That’s why our core philosophy is people over process, and why we try to bring great people together as a dream team. Of course, any growing business requires some process and structure. But with our people-first approach, we can be more flexible, creative and successful in everything we do”
(Netflix Culture, s.d.).

Os valores centrais de comportamento que a Netflix mais valoriza são expressos e contidos no blog como: Julgamento, Produtividade, Criatividade, Inteligência, Honestidade, Comunicação, Altruísmo, Confiabilidade e Paixão (Netflix Culture, s.d.).

3.2. Contexto atual

O ambiente competitivo das plataformas de vídeo sob demanda por assinatura ou *Video on Demand* por assinatura (SVOD por sua sigla em inglês) está cada vez mais acirrado. De acordo com os números do terceiro trimestre de 2022 do *tracking* mensal de assinantes de VOD da publicação Statista, a Netflix tem aproximadamente 223 milhões de assinaturas globais pagas e continua sendo o maior serviço *premium* de vídeo sob demanda do mundo. Em segunda posição, a Disney tem cerca de 221 milhões de assinantes, mas seus números contam os serviços do grupo - Hulu e o ESPN+ - que vêm junto com o Disney+ como duas assinaturas adicionais (Statista, 2022).

A maioria dos assinantes da Netflix está sediada nos Estados Unidos e no Canadá, representando mais de 73 milhões da base total de assinantes globais da Netflix. Dados da empresa citam o fato de o *streaming* ter superado o consumo de TV linear nos EUA nos últimos meses e destacou que seu share de cerca de 8% deste total é maior do que o de qualquer rede de TV no país (figura 3). O número é similar no Reino Unido (figura 2), onde dados da Barb mencionados pela companhia mostram que a fatia de participação de seu *streaming* no tempo de consumo de TV foi de 8,2% em setembro (Netflix, 2022). Vale notar que a Netflix não está presente na China, Coreia do Norte, Crimeia e Síria, devido a questões políticas internas e legislativas.

Evolução de número de assinantes (em milhões)

De acordo com o mais recente *tracking* mensal de assinantes de VOD da publicação Statista, a Netflix tinha aproximadamente 223 milhões de assinantes em todo o mundo no terceiro trimestre de 2022 (figura 1). Isso representa um aumento de quase 2,5 milhões de

assinantes em comparação com o trimestre anterior (Statista, 2022).

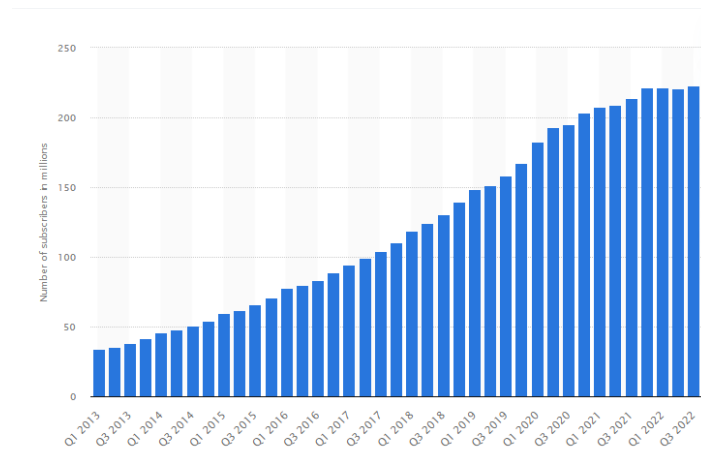


Figura 1- Número global de utilizadores pagos da Netflix (em milhões)

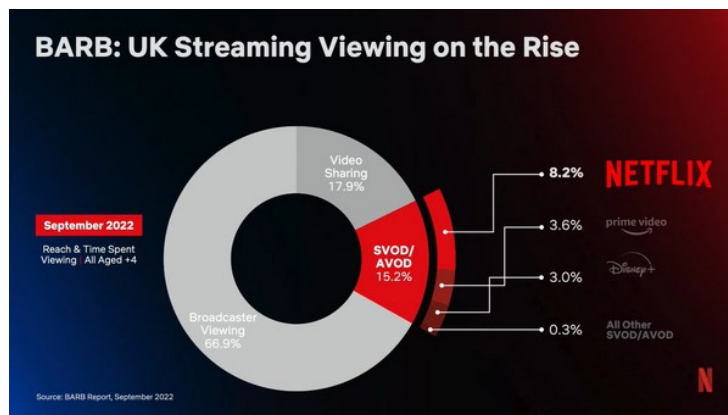


Figura 2- Participação dos serviços de streaming na audiência do Reino Unido (setembro 2022)

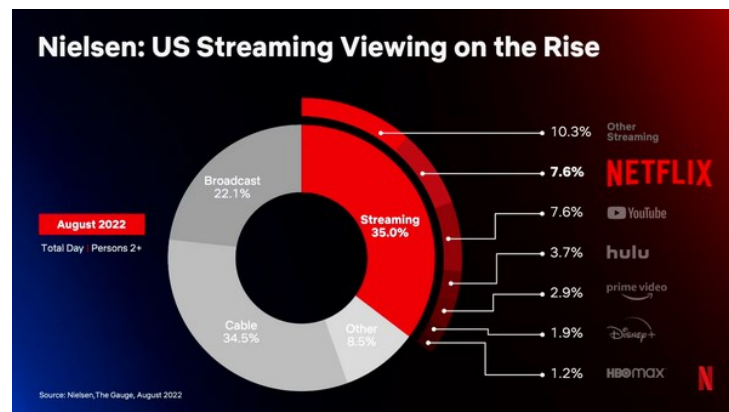


Figura 3- Participação dos serviços de streaming na audiência dos Estados Unidos (setembro 2022)

O atual momento de negócios, regista perda de assinantes nos dois primeiros trimestres de 2022 para o serviço de *streaming*, que chegou a provocar a queda de mais de 70% em suas ações este ano. As perdas da maior empresa do segmento refletem uma combinação de fatores, como o recente aumento de mensalidade e o crescente número de concorrentes.

Investir em conteúdo original tem sido um dos focos da estratégia de crescimento da Netflix e, em março deste ano, o número de títulos originais e exclusivos passou a representar pela primeira vez mais da metade do catálogo americano, de acordo com dados da Ampere Analysis (Hall J. , 2022). Em termos de conteúdo, a Netflix estreou o número recorde de 159 títulos originais e exclusivos no terceiro trimestre de 2022, superando o marco anterior de 143 lançados no quarto trimestre de 2021, segundo levantamento da empresa MoffettNathanson (Splanger, 2022).

O modelo de negócio da Netflix considera o licenciamento de produtos a partir de contratos com produtores de conteúdo, sendo o produto adquirido exclusivo para a plataforma ou não, a depender do contrato. Em 2011, a empresa começou a produzir o seu próprio conteúdo original através de parcerias. O primeiro título foi a aclamada série *House of Cards* com Kevin Spacey. Desde então foram aumentando o catálogo de Originais com fenômenos como a coreana *Round 6*, a francesa *Lupin* e a espanhola *La Casa de Papel*. O investimento em conteúdo de acordo com uma pesquisa da Wells Fargo, a Netflix ocupa o quarto lugar em termos de gastos totais projetados para 2022 (US\$ 19 bilhões, um aumento de 13% em relação a 2021). Quando os esportes são removidos, ocupa o segundo lugar. Em contraste, a Warner Bros. Discovery gastará US\$ 22,4 bilhões em 2022, enquanto a Walt Disney Co. gastará US\$ 33 bilhões em conteúdo, ambos incluindo esportes (Tran, 2022).

3.3. Estratégias

A plataforma conseguiu relevância para competir de frente com os grandes grupos de media e empresas nativas adotando diferentes estratégias adaptadas a fatores económicos, populacionais de acordo com a configuração do mercado audiovisual de cada região. Aprofundo a seguir nas características básicas para o entendimento do sucesso do serviço, que em algum momento foram diferenciais no campo de competição com as gigantes internacionais.

3.3.1. Tecnologia de dados

Inicialmente, abordo o emprego da estratégia de dados da Netflix. A plataforma oferece um vasto catálogo de conteúdo e que se multiplica com o tempo. Neste contexto de abundância e complexidade de informações e imagens, a descoberta de conteúdo pelo público ficaria limitada se não houvesse o uso de algoritmos automatizados para guiar a audiência e mantê-la engajada na plataforma. Assim, para suportar sua estratégia, a Netflix foi pioneira em se diferenciar na otimização na entrega de conteúdo através da criação de um robusto mecanismo de coleta de dados dos hábitos e preferências dos consumidores em sua plataforma e na identificação, não apenas de recomendações, mas também de *insights* quanto a produção de novos conteúdos (Dye, Ekanahdam, Saluja, & Rastogi, 2020).

Historicamente, a questão a ser resolvida pode ser resumida em como prever e qual será a avaliação dada por um utilizador a um vídeo após assisti-lo e, com base nesse fator, identificar quais produtos recomendar com o objetivo de fidelizar seus consumidores. Os autores detalham em seu trabalho o funcionamento do sistema de recomendação e algoritmos de personalização da Netflix.

A key pillar of our product is the recommender system that helps our members find videos to watch in every session. Our recommender system is not one

algorithm, but rather a collection of different algorithms serving different use cases that come together to create the complete Netflix experience. (Gomez-Uribe, 2015, p. 13)

Os autores relatam que a Netflix dependia unicamente deste modelo em seu início, quando a classificação de 1 a 5 estrelas era a única informação que recebiam sobre as preferências de seus consumidores. No entanto, atualmente vastas quantidades de dados são analisadas para descrever o comportamento do público: o que é assistido, a forma como é assistido (e.g. em qual dispositivo, horário, dia da semana), o posicionamento de cada vídeo quando é descoberto e as recomendações que foram exibidas e não foram assistidas. Em 2022, a plataforma lançou mais uma funcionalidade de classificação de conteúdos, o “Double Thumps Up”, uma forma dos assinantes indicarem o tipo de filmes e séries que gostariam de assistir. O objetivo deste *feedback* dos utilizadores é o aprimoramento contínuo do sistema de recomendação (Doig-Cardet, 2022).

A empresa descreve ainda que o sistema de recomendação não é apenas um algoritmo, mas uma coleção de diversos algoritmos que se complementam na chamada “experiência Netflix”. A empresa defende que diferentes tipos de modelos de *machine learning* são usados para gerar recomendações personalizadas para as diferentes partes (por exemplo, linhas) da página inicial da Netflix. Sendo os principais elementos de conexão com o utilizador as avaliações, os sistemas de ranking globais e personalizados, *trending now* e componentes da interface como criação de perfis e as artes personalizadas exibidas na tela.

Explico a seguir os principais elementos do sistema de recomendação da Netflix:

Personalized Video Ranker - Existem tipicamente 40 linhas em cada página inicial e até 75 vídeos por linha. Os vídeos em cada linha tipicamente são provenientes de um único

algoritmo conhecido por personalized video ranker (PVR). Como Uribe expõe acerca do nome personalized video ranker (PVR) “this algorithm orders the entire catalog of videos (or subsets selected by genre or other filtering) for each member profile in a personalized way” (Gomez-Uribe, 2015).



Fig. 1. (Left) An example of the page of recommendations, showing two of the roughly 40 rows of recommendations on that page. Suspenseful Movies is an example of a genre row driven by the PVR algorithm (Section 2.1). The second row is a Because You Watched row driven by the sims algorithm (Section 2.5). (Right) A homepage showing the Top Picks row driven by the Top N algorithm (Section 2.2). Romantic Movies is a genre row driven by PVR.



Fig. 2. (Left) Two more rows of recommendations on a homepage. The popularity-heavy Popular row and the Trending Now row (Section 2.3) focus on the latest viewing trends. (Right) A homepage for a Continue Watching session with a Continue Watching row (Section 2.4).

Figura 4-Personalized Video Ranker: PVR

A Netflix afirma que 80% do tempo de visualização na plataforma é alcançada por meio de seu sistema de recomendação com os recursos “trending now”, “continue watching” e “video similarity” que gera recomendações personalizadas graças ao seu algoritmo (Netflix, 2020).

Top-N Video Ranker – Este algoritmo é responsável por produzir a lista de recomendações na linha de “Top Picks”, cujo objetivo é “the goal of this algorithm is to find the best few personalized recommendations in the entire catalog for each member, that is, focusing only on the head of the ranking” (Gomez-Uribe C. , 2016, p. 13).

Trending Now – O algoritmo tem como premissa encontrar tendências de curta duração, que podem variar entre alguns minutos a dias. Este elemento trabalha com dois tipos de tendências: aqueles que se repetem periodicamente (e.g., filmes românticos na época do Dia dos Namorados) e eventos únicos (e.g., um desastre natural) que aumentam a busca por documentários e filmes sobre o tema.

Video Similarity – A linha “Because You Watched” (BYW) é outro tipo de elemento de categorização baseado em um único vídeo assistido pelo utilizador. Este algoritmo tenta encontrar, com base nos programas assistidos pelo restante do público, quais poderiam interessar ao utilizador.

Teste A/B – Trata-se de um método científico de experimentação que compara elementos aleatórios de duas variantes A e B, que são definidas como controle e tratamento de um experimento controlado.

O cruzamento dessas informações sobre o utilizador é que permite à plataforma oferecer a experiência customizada. Um exemplo do processamento de dados aplicado a manipulação da audiência é a criação de *posters* personalizados. De acordo com o perfil do utilizador e seus hábitos de visualização, é feita uma seleção entre os *posters* disponíveis para um determinado conteúdo. São selecionados aspectos mais atraentes para cada perfil de utilizador, tais como atores principais, cenas, composições, etc. Esse método é utilizado para atrair e influenciar o consumo de conteúdo por minorias demográficas. Nessa lógica, Benjamin confere com ênfase que as informações coletadas de forma automatizadas é que garantem tal recurso:

Importantly, Netflix and other platforms that thrive on tailored marketing do not need to ask viewers about their race, because they use prior viewing and search histories as proxies that help them predict who will be attracted to differently cast movie posters. (Benjamin, 2019, p. 17)

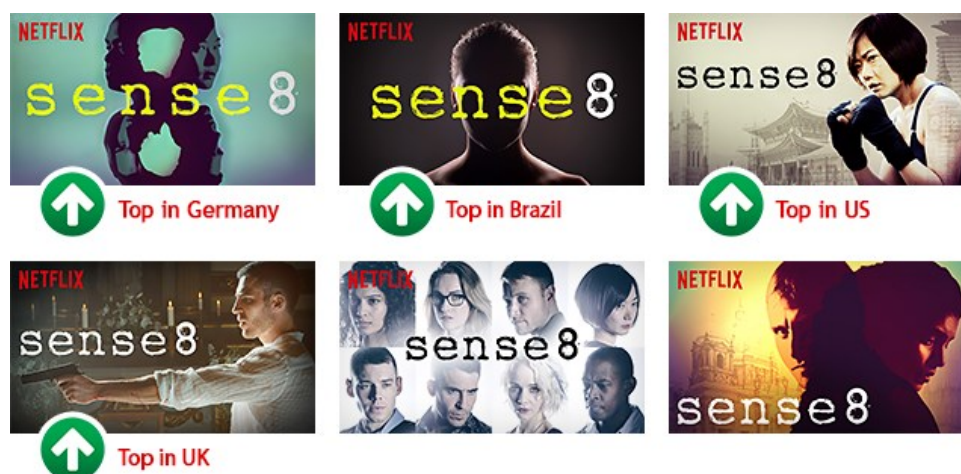


Figura 5 - Posters customizados por região

A alteração da imagem de capa de um filme pode ser relacionada a região ou nacionalidade do utilizador (figura 5). O primeiro fator é que cada região ou país tem preferências distintas com relação à forma com a qual os títulos são apresentados, impactados pelas diferentes culturas. Um segundo fator que pode influenciar é a preferência de personagens, ou seja, qual tipo de personagem mais chama a atenção para o utilizador. A capa pode destacar um determinado ator para uma pessoa de um filme e destacar outro ator do mesmo filme para outra, a depender de suas preferências. O terceiro fator é o tipo de filme que o utilizador preferencialmente assiste. A capa pode destacar uma determinada cena para uma pessoa de um filme e destacar diferente cena do mesmo filme para outra, a depender de preferências pessoais.

O sistema de recomendação está em constante evolução, segundo Uribe, a cada conquista de novo território para a empresa, o sistema aprende com os gostos e preferências locais, como conteúdo, línguas, formas de pagamento.

The global recommendation system also complements the work we are doing to improve localization around the world, with the common goal of delivering a more personalized service to members everywhere. While our localization efforts center on adding local content, languages, payments, etc., the global recommendation system is separately allowing members to benefit from being part of the global community we are building. (Gomez-Uribe C. , 2016)

No modelo de entrega de conteúdo pela Internet, a coleta de dados que se baseia em rastros digitais dos utilizadores associadas com outras informações pessoais, propicia uma oportunidade única de conhecer os hábitos do consumidor, entregar uma experiência personalizada e alavancar o negócio. Parte dessa estratégia está conectada com a busca de proximidade com o consumidor através dos sistemas de recomendação de conteúdos, que organiza, seleciona e distribui novas indicações de conteúdos.

3.3.2. Interface

De acordo com Hesmondhalgh e Lotz (2020), a interface se tornou central para a experiência de conteúdo de televisão, cinema e vídeo em uma era em que o vídeo distribuído pela Internet coexiste com tecnologias mais antigas. Eles defendem que estas estruturas estéticas da interface têm como propósito reforçar a circulação de poder desse novo modelo de distribuição de conteúdo.

Teasing apart the differences among interfaces and, more important, the underlying industrial operations that produce them is crucial because these interfaces involve new manifestations of media circulation power. In essence, this is the power to direct audiences toward certain kinds of experience and content, and therefore away from others. (Hesmondhalgh & Lotz, 2020, p. 388)

Busca-se uma experiência que seja simples e fluída a partir de uma interface amigável. A experiência é ampliada se o serviço estiver disponível em diversos dispositivos e sistemas. A interface da Netflix com seus utilizadores é a face visível de seus algoritmos. De forma resumida, a medida que os espectadores interagem com a interface no serviço, os dados coletados são usados para promover ainda mais seu conteúdo e enviar outros programas relacionados aos seus gostos e preferências. Ao criar uma camada de conteúdos recomendados, o sistema começa a aprender mais sobre os interesses dos utilizadores e, ao mesmo tempo, testa a popularidade de determinada produção junto de vários públicos.

Segundo pesquisa da Netflix, a empresa estima que eles têm cerca de 90 segundos para chamar a atenção do consumidor. A arte não era apenas o maior influenciador na decisão de um membro de assistir ao conteúdo, mas também constituía mais de 82% de seu foco enquanto navegava na Netflix. Além disso, os utilizadores gastaram uma média de 1,8 segundo considerando cada título que lhes foi apresentado enquanto estavam na Netflix (Gomez-Uribe, 2015).

Os principais recursos deste amplo sistema de recomendação da Netflix (detalhados abaixo) são: perfis de utilizador; selo “Original Netflix”; função “Play Something”; função “Prévias” de vídeo e seção News & Hot.

Perfis de utilizador

Cada conta (assinatura) possibilita a criação de até 5 diferentes membros personalizados de acordo com preferência de idioma; nível de maturidade e controles de visualização; bloqueio de perfil; registo de atividades; jogos Netflix salvos; aparência da legenda; configurações de reprodução; sugestões de filmes e programas de TV personalizados; minha lista (lista elaborada pelo utilizador de até 500 títulos) e avaliações (veja Figura 6 - Perfis de utilizador). Os perfis permitem que os algoritmos continuem a

funcionar pois diferenciam cada membro da família. Os espaços personalizados permitem a experiência singular de cada pessoa da família, ao fazer isso a Netflix alcança a personalização que é a adequação do conteúdo e serviço para cada pessoa. Na página principal, todos os elementos podem estar customizados para o assinante, desde as imagens, os títulos e os gêneros de filmes e séries oferecidos, ou seja, as mesmas mudam de acordo com vários fatores, incluindo o gosto do utilizador.



Figura 6 - Perfis de utilizador

Selo “Original Netflix”

Séries produzidas ou coproduzidas ou encomendadas pela empresa (com direitos exclusivos de *streaming* internacional) ficam destacadas em uma linha de tamanho diferenciada na plataforma (veja Figura 7 – Originais Netflix), dando maior ênfase aos conteúdos originais.

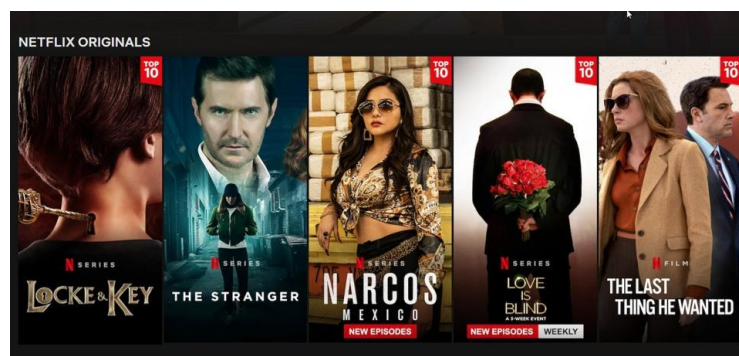


Figura 7 - Originais Netflix

Play Something

Este recurso aparece em vários lugares da plataforma, posicionado abaixo do perfil do utilizador ao fazer login, na barra de navegação do lado esquerdo e na décima linha da página inicial da Netflix (veja Figura 8 - Play Something). Esta opção busca facilitar a descoberta de conteúdo e aumentar a permanência na plataforma. Nesta área a Netflix pode exibir uma nova série/filme semelhante aos que você assistiu antes, um episódio que você já assistiu e pode querer assistir novamente se já faz um tempo, ou um episódio de um programa que você começou, mas não terminou (ele continuará de onde você parou).

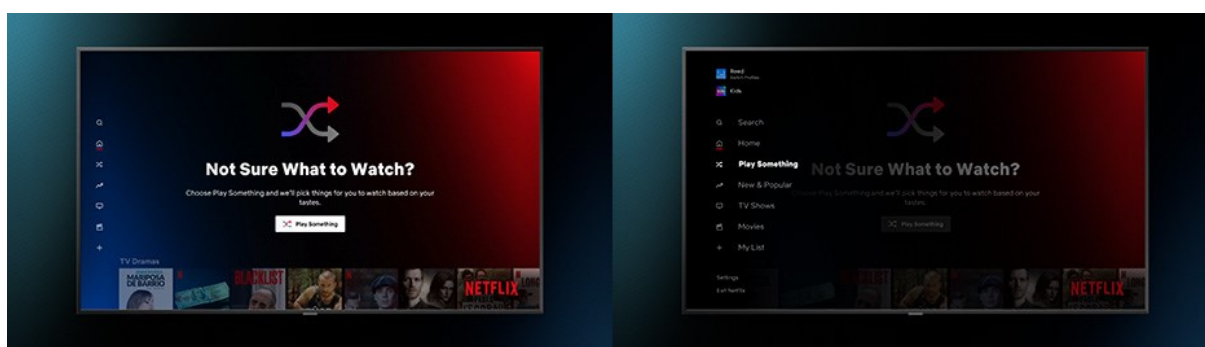


Figura 8 - Play Something

Préviews de vídeo

São trailers de noventa segundos para destacar a sinopse e os personagens de cada título. Ao passar o cursor pela imagem do título (estática), é exibido um vídeo com áudio (veja Figura 9 - Préviews de vídeo). Este recurso visa diminuir o tempo de escolha do utilizador e captar ainda mais a atenção na interação de cada sugestão.

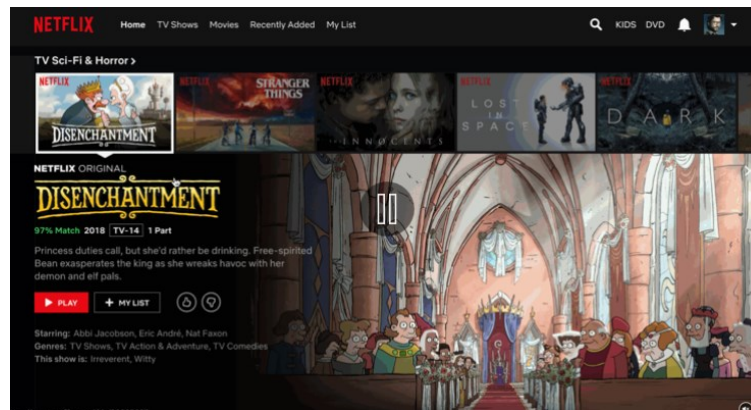


Figura 9 - Prévias de vídeo

New & Hot

A Netflix adicionou uma nova seção em seu aplicativo móvel chamada New & Hot, que inclui três categorias de recomendações, que seguem o mesmo modelo de interação do utilizador. Ao assistir ao clipe de vídeo oferecido, o utilizador pode interagir e adicioná-lo a “Minha lista” ou transmitir o título na íntegra ou pular para o próximo clipe. Esta seção permite manter o utilizador atualizado sobre o catálogo.

3.3.3. Marketing

Apesar da Netflix mirar o consumo global, verifica-se um investimento diferenciado para alcançar públicos e locais distintos, como demonstrado pela estudiosa Jenner, “With platforms like Netflix positioning themselves not as technology sites but transnational broadcasters” (2018).

De acordo com o próprio site da Netflix, a forma de introduzir a identidade dentro do ambiente audiovisual está expressa no seu posicionamento “We are global” (Netflix, 2020), ou seja, a identidade é global, mas, ao mesmo tempo, multicultural. O fundador Reed Hasting reforçou o aspeto global e local ao afirmar “We are in the unique position to bring world stories to the world people” e continua a enfatizar que suas histórias são autenticamente locais:

Fans of K-Drama around the world have loved that show and it resonated incredibly well for us in Korea. Similarly, coming up we have a new season of The Rain coming out this quarter that is perfectly Swedish. We don't try to water it down or make it travel any better inorganically and we found that the best way to make global stories is to make them incredibly authentically local. (Netflix, 2019)

Em entrevista, o executivo da área financeira da Netflix, o CFO Spencer Neumann, afirma a ideia de que o entretenimento deve transmitir o local ao redor do mundo, “Entertainment is still fundamentally pretty local around the world. So it’s global and local — and we need to figure that out” (Netflix, 2022).

Ao debater sobre a internacionalização da Netflix em mercados periféricos, tendo em vista que o investimento em produções locais, busco identificar como a Netflix direciona a sua vocação para regionalizar suas estratégias de comunicação. Para tal objetivo, serão analisadas as peças publicitárias da Netflix na tentativa de compreender as especificidades culturais locais. A avaliação está centrada na primeira campanha global da empresa divulgada em 2020. Demonstrando que embora a Netflix avance na conquista global, ela oferece condições e conteúdos de suas peças promocionais diferentes em cada território onde está presente, o que a autora Jenner chama de domesticação de conteúdo através da tradução de textos (Jenner, 2018, p. 213).

As peças mesclam elementos visuais, personagens locais e da cultura local conforme a “gramática do transnacionalismo”:

Netflix invests in local programming and in marketing campaigns that appeal to the local customs of viewing. Despite being a transnational broadcaster, in the course of its global expansion, Netflix has made efforts of regionalization and nationalization. (Jenner, 2018, p. 213)

A campanha intitulada “One Story Away”, foi lançada em setembro de 2020 e divulgada a 27 países através de meios físicos, na publicidade exterior, digital, rádio, televisão ou imprensa e promovidas a nível nacional e internacional. Para o Vice-presidente da marca da Netflix, Eric Pallotta, a campanha buscava “encapsulate the passion for storytelling that lies at the heart of what Netflix – and the creators we work with all over the world” (Pallotta, 2020). Uma comunicação que visa criar conexão entre a marca e as histórias contadas nos títulos mais populares do serviço, mostrando as cenas mais icônicas envolvidas em uma música marcante com a narração (*voice-over*). Cada região recebeu a versão customizada do filme principal com narradoras importantes para cada localidade. Por exemplo, DuVernay é a voz do filme americano, Hannah Gadsby atua na versão Netflix Austrália, enquanto Jasmine Jobson narra a versão no Reino Unido. Outras narrações incluem Yalitza Aparicio (filme Roma) no México, Maja Schöne (da série *Dark*) na Alemanha e Naruta Costa (da série Irmandade) no Brasil (Pallotta, 2020).

O filme foi editado com as produções que apareceram na versão global, como é o caso de *Stranger Things* e *Orange is the New Black*, e títulos específicos e com maior relevância para cada país. Por exemplo, *Elite* na Espanha e a série de suspense sul coreana *Kingdom* na região da Ásia Pacífico (figuras 10 a 14).

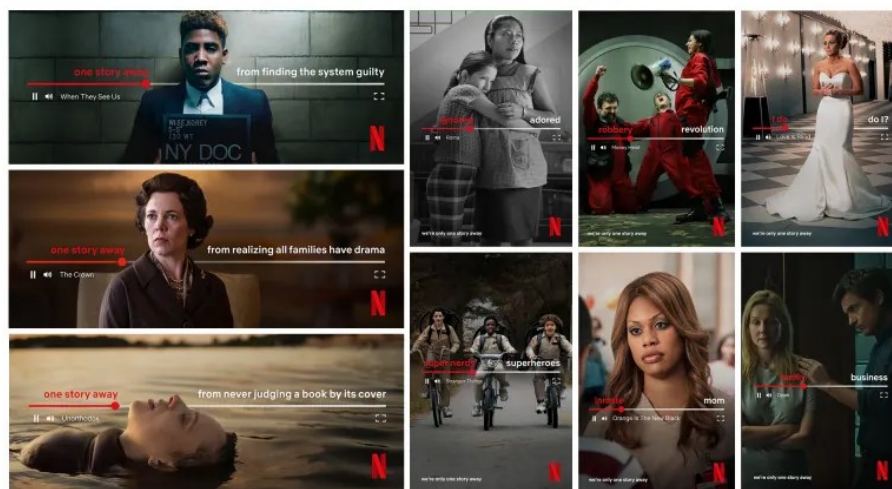


Figura 10 - diferentes versões e títulos escolhidos por região

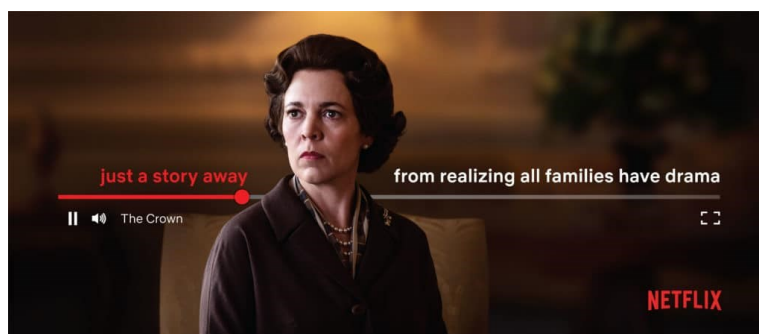


Figura 11 - Versão utilizada no Reino Unido para celebrar a série inglesa The Crown



Figura 12 - Versão do time Netflix Alemanha para destacar o título Dark (primeira série original alemã da Netflix) na peça digital



Figura 13 - Netflix Asia enfatizou o drama paquistanês Log Kya Kahenge

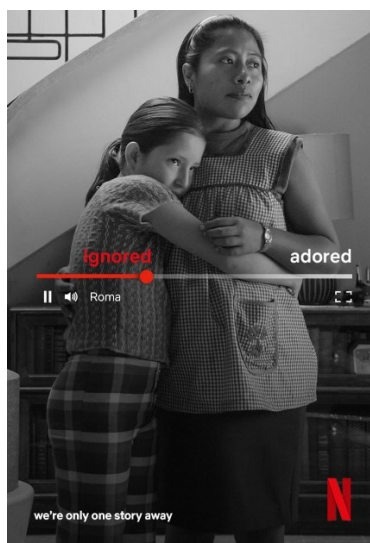


Figura 14 - Versão utilizada no México para destacar o filme mexicano Roma

A campanha também foi expandida para a página principal da plataforma (nas escolhas das categorias), onde cada categoria (gerada a partir das preferências individuais dos utilizadores) (figura 15).

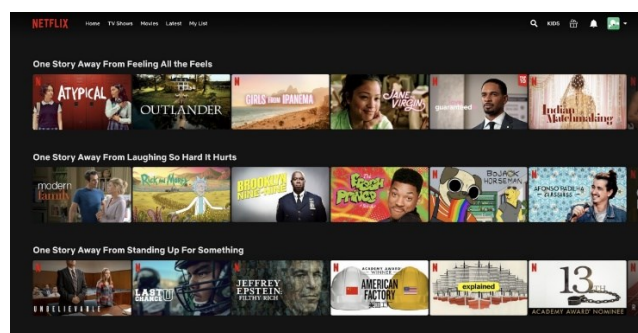


Figura 15 - Página principal da campanha One Story, personalizada para os hábitos do utilizador

No final de 2021, a Netflix fez um balanço em sua campanha anual revisitando títulos populares para concluir em sua frase de fechamento: “It’s a great big world in here”. A comunicação (figura 16) reforça seu papel de serviço de entretenimento global e busca retratar a diversidade de títulos disponível em seu catálogo.



Figura 16- Imagem retirada do vídeo Netflix 2021

A Netflix revelou em seu relatório do terceiro trimestre que a sua produção de séries e filmes locais acontece em 45 países:

“While the goal of our local content executives is always to create locally authentic stories that will resonate in their country (...), Netflix is a global, direct-to-consumer service which enables creators to reach broader audiences – and gives our members an even greater choice of stories to enjoy” (Netflix, 2021).

3.3.4. Precificação

A Netflix tem três planos mensais de subscrição: Básico por 7,99€, Padrão por 11,99€ e *Premium* por 15,99€. Os planos de assinatura da Netflix diferem principalmente na qualidade de vídeo e no número de utilizadores simultâneos. No plano Básico, o conteúdo é fornecido em menor qualidade de vídeo (*High definition*) e apenas um dispositivo pode

ser utilizado de cada vez. Com o plano Padrão, entrega qualidade de vídeo melhor, com a 1080p de resolução, considerando *Full HD* e dois dispositivos podem ser utilizados de cada vez. No plano *Premium*, permite aos utilizadores a maior qualidade de vídeo, com o conteúdo disponível em 4K, HDR e *Dolby Atmos*, *download* dos conteúdos e acesso em simultâneo em quatro dispositivos. Nestes planos principais não há exibição de anúncios e podem ser cancelados a qualquer momento, sem fidelização.

Ao longo de 2022, a Netflix praticou aumentos de preços em seus planos em vários países, incluindo EUA, Canadá, Reino Unido, Irlanda, Argentina, em contraste, no entanto, a Netflix anunciou recentemente que estava reduzindo seus preços na Índia e em países africanos em uma tentativa de competir com o Disney + e o Amazon Prime. Esta é uma tática comum de precificação de planos abaixo do valor praticado no mercado americano como um instrumento de captura de mercado. A Índia e países africanos são exemplos de mercados onde houve um diagnóstico de que o preço é um diferencial competitivo, com os menores valores para o plano básico. Na Índia, além de seus planos Básico, Padrão e Premium, a Netflix introduziu um plano móvel em 2020 com um custo de INR 199 por mês, ou seja, aproximadamente 2,44€ por mês. A empresa explica que “os assinantes poderão desfrutar de todo o conteúdo da Netflix, ininterruptamente e sem anúncios – em definição padrão (SD) em um smartphone ou tablet por vez” (Netflix, 2019). A Netflix também busca flexibilizar seu modelo de cobrança de acordo com as características de cada mercado. O maior exemplo é no Quênia e no Vietnã, que possuem um alto volume de consumo móvel e onde passou-se a oferecer uma oferta de plano gratuito e sem anúncios para consumo mobile. De acordo com a empresa, a degustação pode impulsionar assinaturas para quem prefere ver os conteúdos nos grandes ecrãs (Netflix, 2019).

Em outubro de 2022, a empresa anunciou a data de lançamento, o preço e a mecânica de seu plano suportado por anúncios, além de uma parceria com a Nielsen nos EUA para a

medição de audiência. O novo plano de assinatura com a inserção de publicidade estará disponível em 12 países, incluindo Austrália, Alemanha (5€), Brasil (R\$8,90), Canada (C\$6), Espanha (5,50€), França (6€), Itália (5,50€), Japão (790 yen), Coreia do Sul (790 yen), México (\$99), Reino Unido (£5) e Estados Unidos da América (US\$7) (Netflix, 2022). O perfil intitulado básico com anúncios estreia no mercado americano no início de novembro de 2022. A prática de inserção de comerciais surge para enfrentar o primeiro declínio de assinaturas e a forte concorrência de serviços de *streaming* lançados nos últimos anos, incluindo Apple TV Plus (Apple), Disney Plus (Disney), HBO Max (Warner Bros. Discovery), Peacock (NBCUniversal) e Paramount Plus (Paramount Global). Todos estes competidores oferecem um nível mais barato de plano mensal com publicidade.

Em comparação, o seu maior concorrente nível global Disney Plus começará a cobrar US\$8 por mês por sua assinatura suportada por anúncios e US\$11 por mês sem anúncios a partir de 8 de dezembro de 2022 (Disney Plus, 2022).

3.3.5. Transnacionalização de conteúdo

O modelo de negócios da Netflix é dependente de seus assinantes e essa dependência direciona a empresa a buscar consumidores em diversos mercados, produzindo conteúdo original e investindo em diversas regiões do mundo (Jenner, 2018). Em contraponto aos canais de televisão que operam em nível nacional ou local, a distribuição online dos serviços de *streaming* como a Netflix permite uma internacionalização mais simples do seu negócio. Por esta característica descentralizada, o serviço integra-se ao cenário nacional de televisão, através de parcerias com produtoras de conteúdos regionais em diversos mercados, e atua, ao mesmo tempo, como ator global. Esta expansão da produção de conteúdo original em formas de parcerias, tem como objetivo atender as diferenças culturais e os hábitos de consumo de cada região. O termo utilizado atualmente é a “glocalização do entretenimento”

– uma empresa que opera globalmente, adaptando seu conteúdo para atender às expectativas do público local em todo o mundo (Sigismondi, 2021). Apesar da produção local estar intrinsecamente ligada a questões de demandas regulatórias em diferentes países, essa adaptação aos mercados tornou-se parte integral do modelo da empresa. Além disso, a produção de conteúdo original ajuda a Netflix a enfrentar o problema de gestão de seu acervo em cada país, pois os acordos de licenciamento são regionais. No caso do audiovisual europeu, a Netflix deve adequar seu catálogo à chamada “diretiva Netflix”⁴ (EUR-Lex, 2018) e as respectivas taxas de financiamento para produção de conteúdo local em cada país da União Europeia. A Diretiva da União Europeia (UE) ou Diretiva Serviços de Comunicação Social Audiovisual foi transposta para legislação portuguesa em fevereiro de 2021. Pela nova regulamentação os operadores de VOD em Portugal estão sujeitos a uma taxa anual de 1% sobre o total dos seus proveitos relevantes no país, sendo que uma parte das suas despesas de investimento deve fomentar investimento em produção em cinema e audiovisual em Portugal e em língua portuguesa. As receitas desta taxa são revertidas para o Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA). O mesmo foi definido pelos outros países da União Europeia, como por exemplo em França, que determinou que as plataformas de *streaming* devem investir pelo menos 20% dos seus proveitos anuais no país (Dias, 2021). Apesar das medidas dos reguladores europeus, as normas aos serviços de streaming receberam críticas sobre sua eficácia, tanto pela dificuldade de aferição quanto pelas diferentes taxas dentro da União Europeia, como citada anteriormente.

Sobre a construção do catálogo, a Netflix elabora sua biblioteca através de licenças de conteúdo global e local e comissionando conteúdo local original através de parcerias com produtoras locais. O modelo inicial da Netflix envolvia elaborar seu catálogo com programas e filmes pré-existentes que já tinham audiência conhecida através de três

⁴ Directive (EU) 2018/1808 of The European Parliament and of the Council

diferentes modelos de acordos: comissão, co-comissão e aquisição do título (Lotz, 2021, p.21). Por exemplo, em 2011 a Netflix firmou contrato com o grupo de media NBCUniversal, detentora dos direitos do canal focado no público latino Telemundo. O acordo daria à Netflix acesso a mais de 1.200 horas de conteúdo por ano, incluindo a novela de sucesso *A Rainha do Sul (La Reina del Sur)* para exibição na América Latina, onde o primeiro país escolhido para a telenovela ser exibida foi o México. Netflix fechou acordos posteriores neste país, como Televisa e TV Azteca (Young, 2011). Netflix seguiu este modelo de direitos exclusivos de licenciamento por longos anos. No entanto, as taxas de licenciamento e re-licenciamento tornaram-se elevadas, o que fez com que a Netflix mudasse drasticamente à medida que os contratos expiraram ou quando os estúdios decidiram lançar suas próprias plataformas de *streaming* como aconteceu com as empresas do grupo Disney.

No caso de conteúdos originais, os produtos ficam disponíveis indefinidamente no catálogo e com a possibilidade de lançamento em simultâneo em diversos mercados sem restrições contratuais. Portanto neste momento o foco da Netflix passou a ser o investimento em conteúdo original e local. Para isso priorizaram a adequação do acervo para cada região, incluindo a adaptação ao público local. Em entrevista ao *The New York Times* (Steel, 2015), o cofundador da companhia, Reed Hastings, afirmou que a meta para 2018 foi encerrar o ano com metade do acervo constituído por conteúdos próprios.

Em 2012, a Netflix faz sua primeira tentativa de produção original local com a *“Lilyhammer”* uma obra norueguesa com legendas e levando uma produção local não inglesa ao patamar de mainstream na plataforma. Como mencionado no evento de comemoração de dez anos da primeira série original não inglesa adquirida do canal de televisão norueguês NRK em 2022, o CEO Ted Sarandos reconheceu a importância e o simbolismo da produção local. Para ele tratava-se de uma história profundamente local, mas

que poderia ser compartilhada globalmente: “As piadas e referências funcionaram localmente e os temas mais universais dos episódios viajaram perfeitamente”. Desde então, “a Netflix apresenta grandes histórias locais para abranger pessoas de outros países e de outras culturas: séries e filmes ambientados em qualquer lugar e contados em qualquer idioma” (Sarandos, 2022).

Em 2015, da Europa, surgem os sucessos originais da Netflix, a comédia dramática espanhola *Club de Cuervos* e o drama político francês *Marseille*. Em 2017, lança a série de ficção alemã, *Dark* e em 2018, *Dogs of Berlim*. Na Dinamarca abordou a trama de distopia com a primeira produção no país, *The Rain*. Na Espanha, *As Telefonistas* se tornou popular a partir de 2018. No Brasil, a primeira série original foi a ficção científica brasileira *3%* em 2016, depois vieram novas séries brasileiras *O Mecanismo*, de José Padilha, sobre a operação Lava Jato no país, *Samantha!*, sobre uma subcelebridade e *A Coisa mais Linda*, sobre o universo da bossa nova, importantes temas para o público local mas com potencial em audiências globais. Em Portugal, a primeira produção original, a série *Glória*, foi produzida em 2020 em conjunto com a RTP e SPi (Grupo SP Televisão) (Netflix, 2020).

Entre 2019 e 2020, o volume de assinantes da Netflix em mercados internacionais cresceu em 98 milhões, representando um crescimento de 33% ano a ano (Vena, 2020). Para se manter relevante e atrair um fluxo constante de novos clientes, a Netflix busca fortalecer a presença e a produção local com o objetivo de refletir a cultura e a experiência vivida do público em sua língua materna. Em recente estudo, a Whip Media diz que cerca de 38% dos novos programas da Netflix em desenvolvimento estão em um idioma diferente do inglês (Roxborough, 2022).

Com o crescente volume de títulos originais em outros idiomas além do inglês, a adaptação do conteúdo estrangeiro tornou-se prioridade para a Netflix atender os públicos de cada região. Como já defendido em 2016 pelo seu cofundador e CEO Reed Hastings,

“We’re just adding so much content around the world...we hope to be producing content all around the world. That’s the future for Netflix: local production, global distribution” (Chandran, 2016). Por isso, a Netflix frequentemente faz parcerias com emissoras internacionais para dirigir coproduções nos idiomas nativos de diversas regiões. Neste processo, a Netflix investe muito tempo e esforço na dobragem de seu conteúdo para que possa ser facilmente visualizado e entendido pelo público em diferentes lugares. Como observado por Jenner:

Netflix added a wide range of subtitles and dubbing options throughout 2017 to extend its transnational appeal but has also actively sought to appeal to transnational viewership through multilingualism in the original versions of its US productions. (Jenner, 2018, p. 231)

Para destacar a entrega de conteúdo localizado em grande escala, o discurso do executivo Greg Peters, COO e Chief Product Officer, confirma que a Netflix legendou sete milhões e realizou dobragem em cinco milhões de minutos de tempo de execução em 2021 (Netflix, 2022). “Nessa escala, estamos aprendendo [...] como tornar essa localização mais atraente para nossos assinantes”. Em um evento para futuros cineastas em Dublin Peters [...] afirma que a Netflix está convencida de que uma ótima narrativa pode realmente fazer as pessoas esquecerem que estão assistindo a uma dobragem e completa “Language is not a barrier for us,”. “Some of our biggest hits are non-English including ‘Squid Game,’ ‘La Casa’ and ‘Lupin” (Steinberg, 2022). Por exemplo, em 2020, a plataforma licenciou 21 filmes do estúdio de animação japonês Studio Ghibli sendo que os filmes foram dublados e legendados em mais de 20 idiomas para atingir uma audiência global (Netflix, 2020).

Entre as estratégias orientadas para a personalização e localização do conteúdo de acordo com as preferências dos utilizadores, a plataforma usa a ciência de dados a seu favor, sendo que tendências históricas de visualização informam como o conteúdo é consumido em

vários idiomas e mercados. Se um tipo de conteúdo for mais popular em um determinado idioma do que em outro, podem concentrar os esforços para este idioma. Para os próximos lançamentos, o problema passa a ser prever o consumo por idioma antes do produto ser lançado. Em outra abordagem, investe em sua infraestrutura com a criação de um departamento centrado na inovação da dobragem, que identifica e resolve, por exemplo, a escolha de talentos e elenco de vozes para cada localização. Dentro desta estrutura, a ferramenta KNP (Key Names and Phrases) atua na constante construção de um banco de dados para agilizar a coleta de glossários e terminologias consistente com cada local com legendas, dobragens, trailers e materiais de marketing. Essa ferramenta disponibiliza termos e suas traduções em um único local para agilizar o processo de adaptação, incluindo tradução e revisão de digitação, melhor qualidade na dobragem e identificação de erros técnicos e de áudio (Central de Ajuda da Netflix). Em 2022, a Netflix possui 30 opções de línguas (Netflix, 2022).

O diretor de Content Localization and Quality Control da Netflix, Denny Sheehan explica a importância deste mecanismo de localização para a organização “We think of subtitles and dubs as really enabling access to the story, and so our goal is to use creative intent to create culturally relevant and resonant translations for the content so that it has a wide global appeal” (Laporte, 2017).

A aceitação do público por conteúdo legendado (ou dublado) parece ser alta. Segundo análise do mercado no Reino Unido, França, Itália, Alemanha e Espanha da Digital i, empresa britânica de tecnologia e insights, a Netflix aumentou de 25% para 31% a proporção de títulos de língua não-inglesa no seu catálogo nestes países entre 2019 e 2021 e os espectadores nestas regiões passaram 22% do seu tempo assistindo a essas obras em outubro último – contra apenas 10% no primeiro trimestre de 2019 (Goldbart, 2021).

3.4. Estudo de audiência

A análise se baseia nos rankings “Top 10 global” e “Top 10 por país” disponibilizados no site da Netflix (Netflix Top 10, 2022) para saber mais sobre os filmes e programas de TV mais populares em todo o mundo no período de 7 de novembro de 2021 a 6 de novembro de 2022. Os dados utilizados, obtidos em 13 de novembro de 2022, contém respetivamente:

Top 10 global – Categoria (filme ou série), semanas que esteve no ranking, título, horas de visualização

Top 10 por país – categoria (filme ou série), semanas que esteve no ranking, título e país de visualização

No período de análise, foram identificados 2963 filmes e 991 séries de televisão distintos num total de 3954 títulos. Para a avaliação pretendida, os dados foram enriquecidos manualmente com a informação de país e da região de produção dos respetivos títulos obtidos através do cruzamento com os dados disponíveis no *Internet Movie Database* (Internet Movie Database, 2022), *Asian Wiki* (Asian Wiki, 2022) e no próprio site da Netflix. Aproximadamente 20% das produções são colaborações entre múltiplos países, para fins estatísticos, nesta análise optou-se por utilizar o primeiro país listado.

Vale destacar que até 2020, as estatísticas de visualização contabilizavam um produto como assistido quanto o utilizador assistia ao menos 70% do conteúdo. Atualmente, a métrica de visualização foi alterada e inclui o título a partir de dois minutos de visualização. Os dados disponibilizados foram atualizados novamente em 2021 para incluir o número de “horas assistidas” em semelhança a outras medições de audiência televisiva. Portanto, a análise de audiência realizada neste trabalho, considera apenas as novas métricas disponibilizadas a partir da segunda metade de 2021.

3.4.1. Análise de títulos e horas de visualização no Top 10 Global

A primeira parte da análise concentra-se nos dados de top 10 global e nas horas de visualização de cada produto. Para este período foram identificados 38 países produtores diferentes de filmes e 27 países produtores diferentes séries. Há uma diversidade ligeiramente maior de produção entre as séries (62% não-americanos) no top 10 global quando comparado com o número de filmes (58% não-americanos). No entanto, o domínio de produção de filmes e séries continua sendo americano como pode se observar nos gráficos Figura 17 e Figura 18.

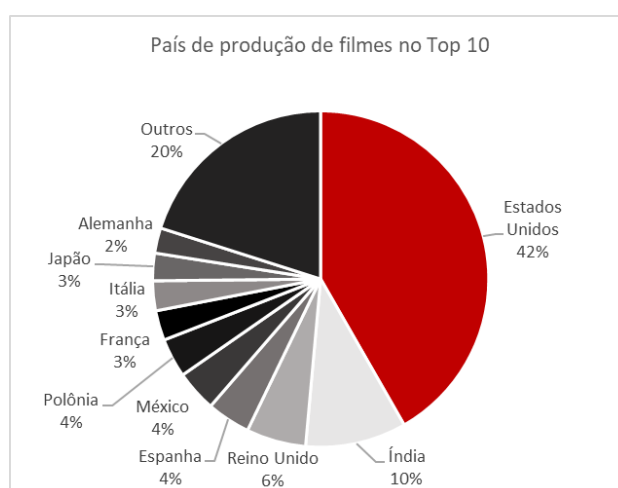
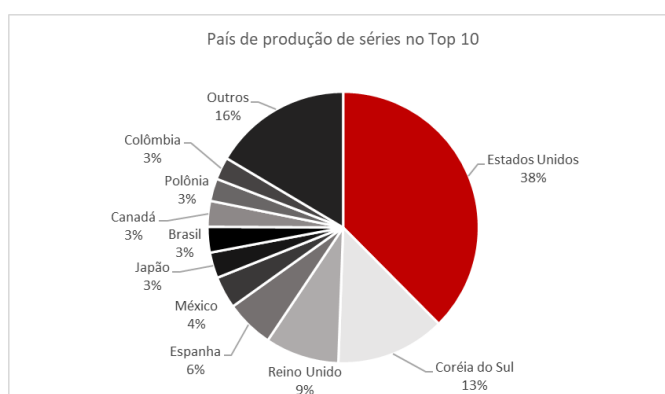


Figura 17 – Filmes no top 10 global por país de produção (2021-2022)

Região de produção	Filmes distintos	Percentual
América do Norte	194	41,99%
Europa	134	29,00%
Ásia	85	18,40%
América Latina	36	7,79%
África	8	1,73%
Oceania	5	1,08%

Total Geral**462****100,00%***Tabela 1 - Títulos no top 10 global por região de produção.**Figura 18 - Séries no top 10 global por país de produção (2021-2022)*

Região de produção	Séries distintas	Percentual
América do Norte	106	40,61%
Europa	73	27,97%
Ásia	47	18,01%
América Latina	28	10,73%
Oceania	4	1,53%
África	3	1,15%
Total Geral	261	100,00%

Tabela 2 - Séries no top 10 global por região de produção

Ainda na análise do ranking de top 10 global, ao se considerar o tempo de visualização de cada produto nota-se uma maior predominância dos Estados Unidos em relação aos demais países produtores de conteúdo. Entre os filmes mais assistidos, o país chega a obter 62% do tempo de visualização enquanto atinge 50% do tempo de visualização entre as séries como exposto nos gráficos Figura 19 e Figura 20. Essa diferença entre percentual de títulos produzidos e horas de visualização, sugere um maior engajamento da

audiência dos utilizadores com os produtos americanos em comparação com os de outros países produtores.

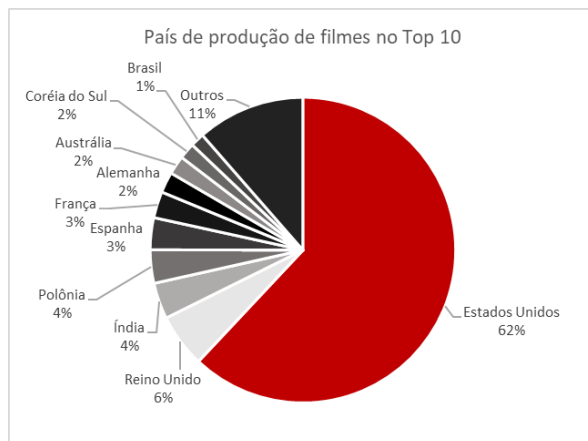


Figura 19 - Horas de visualização de filmes no top 10 global por país de produção (2022-2021)

Título do filme	Horas de visualização	País de produção
Red Notice	3,58%	Estados Unidos
Don't Look Up	3,07%	Estados Unidos
The Gray Man	2,10%	Estados Unidos
The Adam Project	2,05%	Estados Unidos
Purple Hearts	1,90%	Estados Unidos
The Unforgivable	1,73%	Estados Unidos
Hustle	1,56%	Estados Unidos
The Sea Beast	1,50%	Estados Unidos
The Tinder Swindler	1,36%	Reino Unido
The Man from Toronto	1,35%	Estados Unidos

Tabela 3 - Horas de visualização entre os principais filmes no top 10 global

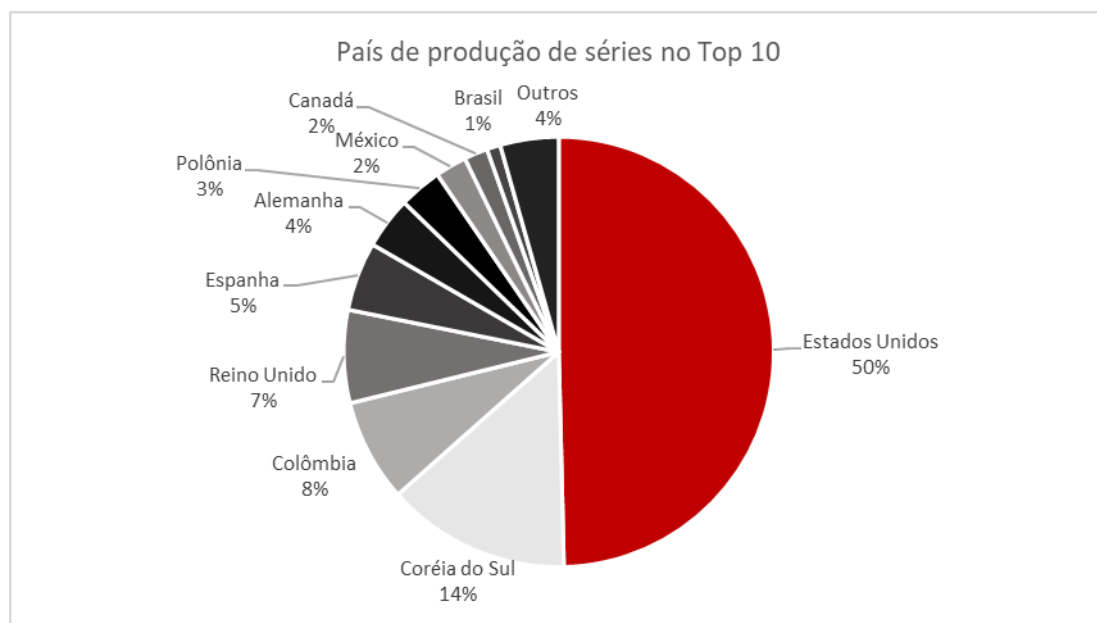


Figura 20 - Horas de visualização de séries no top 10 global por país de produção (2022-2021)

Título da série	Horas de visualização	País de produção
Stranger Things	10,06%	Estados Unidos
DAHMER	3,26%	Estados Unidos
Bridgerton	3,22%	Estados Unidos
Café con aroma de mujer	2,69%	Colômbia
Ozark	2,55%	Alemanha
The Witcher	2,49%	Polônia
All of Us Are Dead	2,23%	Coréia do Sul
Cobra Kai	2,23%	Estados Unidos
Inventing Anna	2,22%	Estados Unidos
Manifest	2,18%	Estados Unidos

Tabela 4 - Horas de visualização entre as principais séries no top 10 global

Na avaliação do tempo de visualização por títulos, buscou identificar-se a relação entre o número de títulos que explicaria as horas de visualização. Para os filmes, observou-

se que 80% das horas de visualização foram distribuídas entre 161 títulos o que representa 34% do total de títulos no top 10 global. Para atingir os mesmos 80% de visualização entre as séries, chega-se a 79 títulos ou 30% do total. Esses números podem ser percebidos como relativamente elevados tendo-se em conta o princípio de Pareto, também conhecido como a regra do 80/20, que afirma que para muitos eventos 80% dos efeitos vêm de 20% das causas. Isso sugere uma maior distribuição das preferências dos assinantes da plataforma e estratégia do negócio de diversificação de seu catálogo através de uma maior variedade de produtos e pelo seu tempo de disponibilização em linha com as estratégias de negócios online (Brynjolfsson, Hu, & Simester, 2011).

3.4.2. Análise de títulos no Top 10 por país de exibição

A segunda parte da análise concentra-se nos dados de top 10 por país. Para este período foram identificados 63 países produtores diferentes de filmes e 50 países produtores diferentes séries. O top 10 produzido pelo Netflix é disponibilizado para um total de 94 países de exibição. De forma similar ao top 10 global, no ranking de cada país há a predominância dos Estados Unidos como principal produtor de conteúdo em número de títulos distintos com 48% dos filmes e 30% das séries. Estados Unidos, Austrália e Reino Unido possuem uma preferência notadamente superior para títulos de língua inglesa tanto para filmes quanto para séries. No lado oposto, percebe-se Coreia do Sul, Japão e Índia com maiores concentrações de produções locais (figuras 21 e 22).

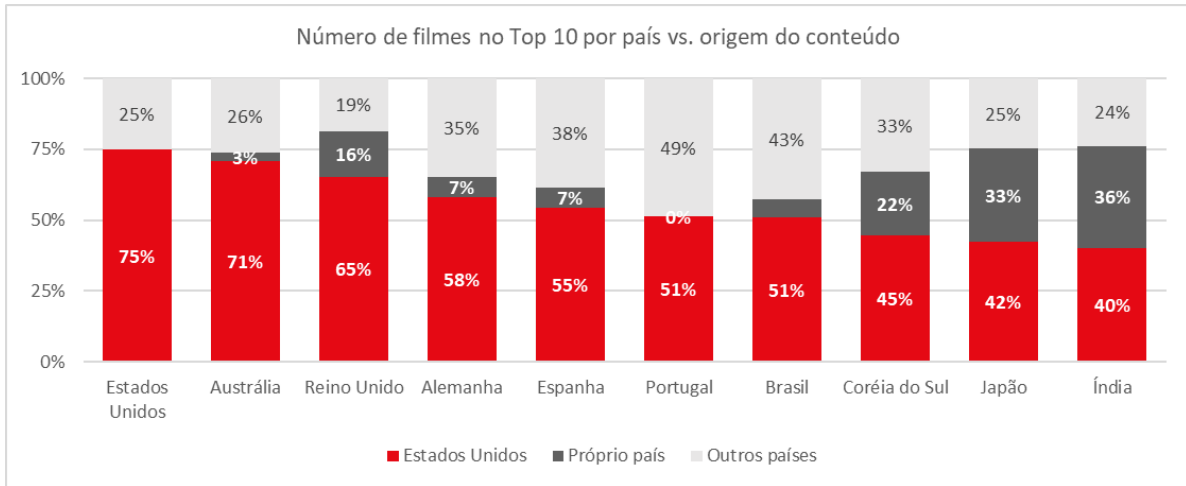


Figura 21 - Distribuição de filmes por origem vs. país de exibição (2021-2022)

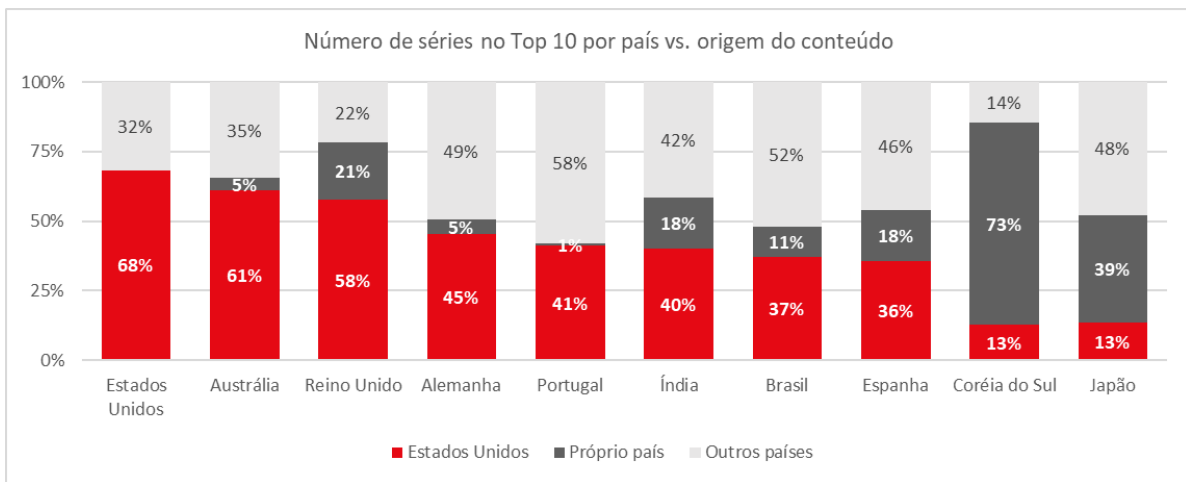


Figura 22 - Distribuição de séries por origem vs. país de exibição (2021-2022)

Na mesma avaliação de distribuição de filmes e séries por região de exibição pode-se notar que a preferência por produtos regionais é maior nos asiáticos e europeus. Esse comportamento é notadamente mais acentuado quando se olha para os rankings de séries por região, com a Ásia assistindo principalmente séries asiáticas (55% vs. 26% americanas).

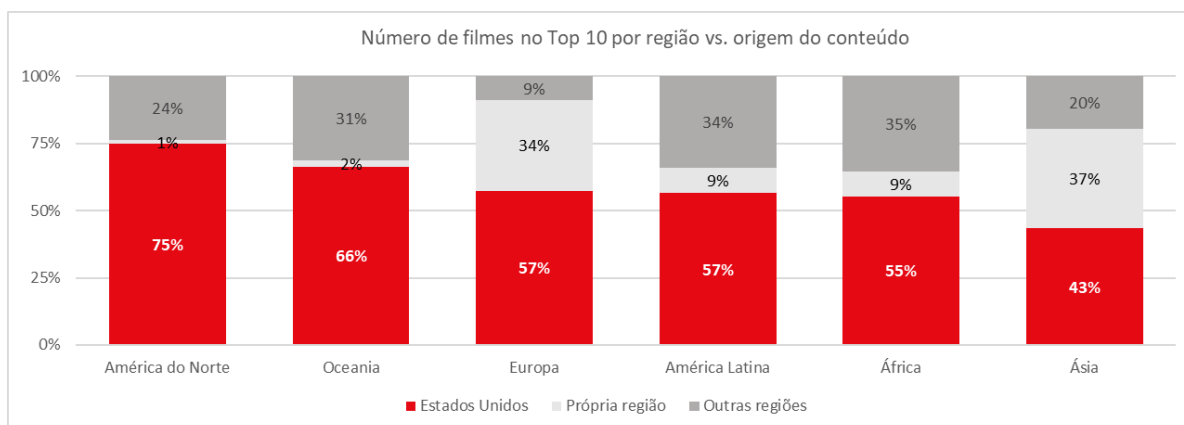


Figura 23 - Distribuição de filmes por origem vs. região de exibição (2021-2022)

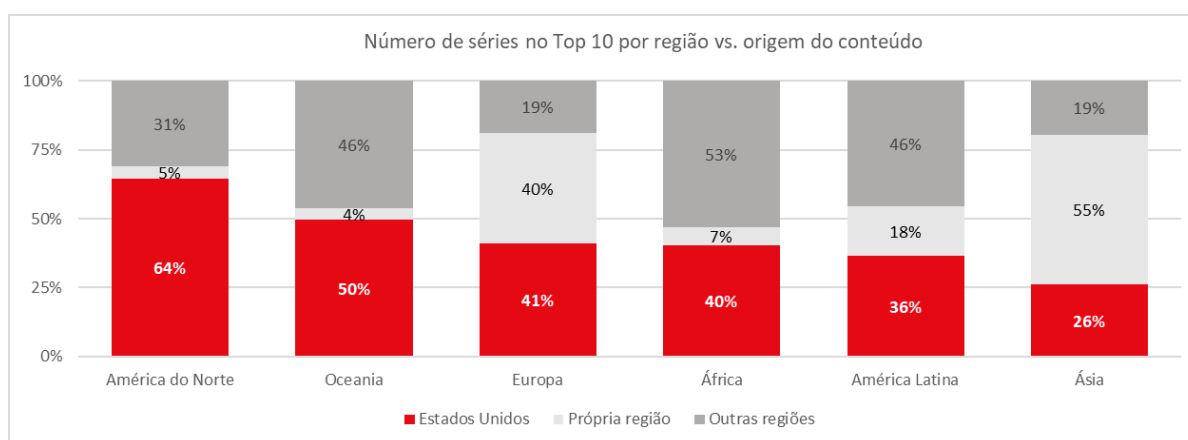


Figura 24 - Distribuição de séries por origem vs. região de exibição (2021-2022)

É possível constatar que a Netflix incorpora a questão da diversidade cultural e identidade nacional nos catálogos dos diversos territórios de sua atuação, conforme demonstrado na investigação da norte-americana Amanda Lotz (2022). O estudo teve como base os relatórios da Ampere Analytics, empresa de análise de mercado, que avaliou a composição da biblioteca dos 17 países, com dados coletados em 2021. Os 17 países selecionados compõem o maior número de assinantes do serviço, aproximadamente 80% dos subscritores da Netflix em todo o mundo. Um dos principais resultados obtidos no trabalho é que a oferta de títulos americanos não representa a maioria em nenhum país, excluindo a própria biblioteca dos Estados Unidos. No entanto, nos concorrentes globais, as suas bibliotecas dão maior ênfase ao conteúdo com origem nos Estados Unidos, nomeadamente Amazon Prime (48% de produtos oriundos dos EUA); HBO Max (74%); Apple TV (91%) e

Disney Plus (92%) (Lotz, Eklund, & Soroka, 2022, p. 4).

Outro fator analisado foi a extensão do comissionamento de títulos fora dos Estados Unidos, que se refere aos títulos encomendados pela Netflix e produzido no país de cada biblioteca. Para esta questão, para além dos Estados Unidos e Reino Unido (que tradicionalmente possuem as maiores quantidades de produções locais), Japão, México e Índia têm o maior conteúdo doméstico comissionado da Netflix. Na comparação com outros *players* globais, o conteúdo comissionado dos Estados Unidos representa 58% das comissões da Amazon, 61% das comissões da Netflix, 88% das comissões da HBO Max e 96% das comissões da Disney Plus (Lotz A. , 2022, p. 7). Para a estudiosa, a origem dos títulos que a Netflix encomenda em cada país é o fator chave na diferenciação da marca frente de outros serviços de streaming. A estratégia de circulação transnacional destes mesmos títulos em suas bibliotecas é vantagem competitiva para Netflix, já que é muito mais distribuído que os concorrentes. Para a autora, a análise revela a capacidade multiterritorial da Netflix e a consistência em oferecer um serviço multinacional (Lotz A. , 2022).

4. Conclusão

Esta investigação teve como objetivo compreender como os serviços de *streaming* fazem uso dos elementos culturais locais para contribuir como vantagem competitiva na sua expansão nos mercados globais. Para a elaboração desta dissertação, analiso a Netflix para responder a três questões de investigação: Como a Netflix construiu o seu negócio? Quais estratégias de posicionamento a empresa usou para crescer em mercados regionais? Qual a importância das produções de conteúdo local no posicionamento da Netflix?

Na primeira parte do trabalho, a revisão da literatura, quis trazer a evolução do mundo audiovisual, mais especificamente das eras da televisão e a cultura dos algoritmos com o intuito de compreender como a digitalização teve impacto na forma em que consumimos conteúdos de televisão. De acordo com a cronologia de Lotz (2007), a história da televisão começou em um modelo de distribuição gratuito, estritamente regulamentado e com foco nos anunciantes onde as pessoas se reuniam para assistir seus programas favoritos (*era das redes*). Tendo evoluído para uma proliferação de canais mais segmentada, auge dos produtores independentes, ainda sustentada pela publicidade e por base uma grade de programação dependente do horário nobre da televisão (transição multicanal). A etapa seguinte se caracteriza por uma série de desenvolvimentos da tecnologia, da produção e da distribuição, desde a digitalização do ecrã, aparecimento de novos formatos (DVD, dispositivos portáteis), pulverização da produção de conteúdo (amadores e profissionais), experiência mais personalizada e monetização via assinatura e publicidade dirigida (*era pós rede*).

Nos últimos tempos, muitas mudanças impactaram os componentes institucionais da televisão citados por Lotz (2007) – tecnologia, produção, distribuição, publicidade e medição da audiência. Trazendo uma nova dinâmica ao setor e de extrema importância para a nossa discussão, em particular com a adoção de algoritmos de mineração de preferências

para este tipo de tecnologia (vídeo sob demanda). Algoritmos que, não só realizam o mapeamento e a análise, como também possuem capacidade preditiva na oferta de conteúdos audiovisuais aos utilizadores.

Se por um lado este mecanismo ampliou a autonomia em relação à escolha do horário (fugindo da grade de programação da televisão tradicional), do lugar e do dispositivo, por outro lado o consumo que acontece dentro da plataforma é mediado por uma curadoria feita por algoritmos e sistemas de recomendação, baseados na aprendizagem contínua dos dados de consumo prévio dos utilizadores. Neste modelo, a disposição do catálogo está sujeita ao viés algorítmico e interação dos consumidores e, portanto, o controlo por parte dos utilizadores é, na prática, relativo, pois cada experiência é direcionada individualmente.

A programação televisiva deixa de estar nas mãos dos programadores de televisão, o *flow tv* definido por Williams (1974), uma estratégia planeada que permite alavancar a audiência com blocos de programação de um canal tradicional de televisão. Neste contexto o fluxo televisivo de vídeo sob demanda se dá através da gestão de um grande volume de dados, que permite a individualização da audiência com o objetivo de identificar gostos, prever os conteúdos e recomendar títulos. O fluxo televisivo passa a ser com base nos algoritmos e o programador passa a ser o utilizador (o que se diferencia do fluxo televisivo tradicional), porém a intenção é a mesma, criar um fluxo televisivo permanente.

Ainda nesta primeira parte analiso a questão da globalização e de transnacionalização do conteúdo, tendo como objetivos saber o que define as estratégias da Netflix neste contexto mediático. Como constatado a Netflix inicialmente optou por usar seu posicionamento centrado nos EUA, mas ao longo de sua expansão internacional, adaptou-se aos mercados globais através de práticas de posicionamento “glocalizadas”. Como por exemplo, trabalhando sua estratégia de localização em lançamento de produtos em cada região ou em suas campanhas de marketing global. A Netflix busca alcançar as diversas audiências do

mundo através de um vasto catálogo com produtos regionais. Como descrito por Lotz (2022), em relação à Netflix, 58 % dos seus projetos originais são produzidos fora dos Estados Unidos. Ela acrescenta que, com base nos dados de catálogo disponíveis na Ampere Analysis:

In sum, Netflix libraries aren't overwhelmingly composed of only U.S.-produced titles. The U.S. accounts for more content than other countries—typically around 40% of titles— but the remaining 60% is sourced from 80 different countries; this is very different from other U.S.-based services (Disney+; Apple TV+). (Lotz, Eklund, & Soroka, 2022, p. 515)

As coproduções e produções comissionadas são um bom exemplo para determinar a extensão dos investimentos em conteúdo local, incluindo títulos Originais Netflix como *Squid Game* (sul-coreano), *Lupin* (francês) e *La Casa De Papel* (espanhol), que se tornaram sucessos e ajudaram na visibilidade da empresa. Para além do investimento em produção de conteúdo, essa estratégia também reflete no alto investimento e estrutura técnica da Netflix em legendagem e dobragem, com o objetivo de melhorar a experiência de visualização e atratividade de audiências domésticas em todos os territórios de atuação.

Na segunda parte, ou seja, no desenvolvimento do tema, as questões de investigação que predominaram foram “Como a Netflix construiu o seu negócio?”, “Qual estratégia de posicionamento a empresa usou para crescer em mercados regionais?” e “Qual a importância das produções de conteúdo local no posicionamento da Netflix?”, com objetivo de saber como se define a Netflix dentro do panorama de serviços de *streamings* e as suas formas e estratégias de atuação a nível global e local. O estudo de caso ajuda a entender as questões e o processo de como a marca trabalha em mercados diversos. Tendo como ponto de partida a análise interna da Netflix, sua missão e declarações de executivos da empresa, é possível destacar seu caráter de empresa global, sediada na Califórnia, Estados Unidos, porém geograficamente dispersa, com escritórios ao redor do mundo e com produções e pós-

produções (legendagem e dobragens) feitas diretamente em outros países. Um ecossistema apoiado pela tecnologia com dependência nos utilizadores, fornecedores e investidores, centrado na análise de comportamento dos consumidores para a entrega de conteúdo em sua plataforma. Em resumo, uma empresa baseada em dados e na sua exploração financeira. Os algoritmos são pilares centrais da operação da Netflix, sendo seu núcleo o sistema de recomendação e interface (com seus diversos elementos de interação e engajamento com os assinantes do serviço). As características intrínsecas deste mecanismo configuram este novo modelo de desenhar, produzir, consumir e distribuir conteúdo televisivo. Para isso, conta-se com um catálogo personalizado para cada perfil, mediante o uso de elementos de captação e retenção da atenção dos utilizadores para guiar os consumidores. Similar a uma grade de programação tradicional (linear e em fluxo), estes elementos (de forma automatizada) compõem o fluxo televisivo contemporâneo – não linear. Técnicas estas que resultam, muitas vezes, na continuação do utilizador na plataforma, e assim, aumentam os índices de retenção e visualização da audiência.

Neste cenário do mercado de *streaming* cada vez mais competitivo, a monetização é fator determinante para a sobrevivência do negócio. O movimento da Netflix de adotar um modelo de assinaturas suportado por anúncios surge em um momento em que a empresa precisa arcar os altos custos de lançamentos originais ao redor do mundo para satisfazer uma ampla variedade de gostos de seus utilizadores. Neste capítulo examino os pontos-chaves da estratégia da Netflix para crescer em diversos territórios. Primeiro a Netflix usa as produções Originais para atrair consumidores locais e garantir a circulação de seu conteúdo multiterritorial. Em segundo, foi observado as mudanças de estratégias de posicionamento do global para o glocal, atuando em contextos diferentes em cada país. O âmbito local está cada vez mais importante para a Netflix, notadamente verificada em declarações e nas campanhas de marketing, desenhadas especificamente para os múltiplos países que

constituem instrumentos para a promoção da plataforma. As campanhas institucionais da Netflix dos últimos três anos associam a marca à ideia de diversidade e trazem personagens desse discurso de proximidade local sem deixar de se denominar como uma marca global. A marca muda a forma de comunicação para ser aderente a cultura local. O objetivo parece atrair distintas audiência através da conexão dos títulos locais. O terceiro ponto é o modelo de financiamento, anteriormente baseado no modo de assinatura mensal e recentemente o anúncio de incluir os anunciantes na plataforma para aumentar a rentabilidade.

No estudo de audiência, foi possível confirmar a grande circulação transnacional de suas obras e a dispersão geográfica do conteúdo em diversos mercados a corroborar que a produção local representa uma fatia significativa da audiência da Netflix. Apesar dos Estados Unidos permanecerem como país produtor com maior preponderância, no período de novembro de 2021 a novembro de 2022, 62% dos filmes e 58% das séries no top 10 global são procedentes de outros países. Tendo sido identificados 63 países de produção distintos para filmes e 50 para séries. Esse comportamento é ainda mais forte nos mercados europeus e asiáticos com consumo de 40% e 50% de conteúdo da própria região respectivamente.

No entanto, apesar da importante contribuição para a expansão e sustentação do negócio localizado da Netflix, ao olhar para as horas de visualização, percebe-se que a dominância das produções americanas ainda é evidente. Isso fica claro ao se identificar que os títulos americanos geram percentualmente mais horas de engajamento do que os de outros países produtores. No entanto, pela dimensão da Netflix, a visibilidade dessas obras conseqüentemente é gigantesca.

Em resumo, a triangulação das múltiplas estratégias – em particular de marketing, precificação e de conteúdo diferenciadas por local, a Netflix se insere em diferentes regiões e culturas. Para se aproximar com a cultura local, a marca se insere na cultura, se adapta e

se comunica em cada país para conseguir um alcance global. Essa variação de esforços de comunicação, de produção e de precificação pode ser fundamental para sua expansão global.

4.1. Limitações do estudo e futuras investigações

Dentre as limitações do estudo, está a constante evolução tecnológica dos serviços de streaming e, que em um curto período, pode levar às alterações dos cenários aqui discutidos. Outro ponto a ser considerado é a limitação na granularidade dos dados de audiência disponibilizados publicamente pela Netflix. Nomeadamente, pode-se citar a falta de detalhamento quando existem múltiplas pessoas a visualizar o conteúdo no mesmo ecrã e a falta de segmentação por critérios demográficos.

Explico também algumas intenções para estudos futuros. Com as inúmeras transformações no contexto televisivo, destaco que a possibilidade de entrega de um catálogo personalizado e a customização em massa através dos algoritmos dos sistemas de recomendação contribuem para a influência na preferência de títulos. Neste caso, somadas a abundância de produção estadunidense, pode aumentar ainda mais a intenção de promover os títulos de determinada região. Por exemplo, o acesso a animes, forte tendência entre crianças e adolescentes (Brzeski, 2022), antes restrito a um ambiente segmentado passou a ser disponibilizado em um espaço mais global no catálogo da Netflix. A reflexão sobre a curadoria sistêmica e o engajamento do utilizador através da interface pode significar o reforço de padrões culturais e limitar a exposição de outras obras caso não seja identificado como potencial audiência. Vale dizer que este aspeto não foi explorado neste trabalho, porém seria objetivo posterior complementar o entendimento deste processo. Uma contribuição possível para explorar esse efeito em investigações futuras seria a análise das variações do catálogo da Netflix ao longo do tempo e sua correlação com os top 10 mais assistidos para

entender a influência da oferta de produção por país e dos Originais Netflix, tal análise pode ser ainda realizada de forma comparativa com os índices de audiência dos canais internacionais por assinatura. Outra possibilidade a ser explorada para perceber este impacto seria a realização de uma análise comparativa com outros serviços de *streaming* com catálogos e elementos de engajamento diferentes, para se tentar correlacionar o impacto destes na promoção de determinados conteúdos.

Referências bibliográficas

- Alexander, N. (2016). Catered to your future self: Netflix's 'predictive personalization' and the mathematization of taste. (K. a.-R. McDonald, Ed.) *The Netflix Effect: Technology and Entertainment in the 21st Century*, pp. 81-97.
- Algorithm*. (2022, Outubro 16). Retrieved from Chambers Dictionary: <https://chambers.co.uk/search/?query=algorithm&title=21st>
- Asian Wiki*. (2022, Novembro). Retrieved from <https://asianwiki.com/>
- Benjamin, R. (2019). *Race After Technology Abolitionist Tools for the New Jim Code*. Cambridge : Polity Press.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Simester, D. (2011, janeiro 1). Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales. *Management Science*, *Forthcoming*.
- Brzeski, P. (2022, Abril). Retrieved from Hollywood Reporter: <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/netflix-anime-kohei-obara-interview-1235124676/>
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Chandran, N. (2016, Abril 26). *CNBC*. Retrieved from Netflix CEO: Local content is the way forward: <https://www.cnn.com/2016/04/26/netflix-ceo-reed-hastings-bets-on-local-content-such-as-french-tv-series-marseille.html>
- Dias, D. (2021, Agosto 30). *A diretiva europeia para o streaming é “o início de um caminho” — resta saber onde ele levará*. Retrieved from Público: <https://www.publico.pt/2021/08/30/culturaipsilon/noticia/diretiva-europeia-streaming-inicio-caminho-resta-saber-onde-levara-1975553>
- Disney Plus. (2022). *Disney+ pricing*. Retrieved from Disney Plus: https://help.disneyplus.com/csp?id=csp_article_content&sys_kb_id=358f5694db48d1105ec1eb2ed3961932
- Dixon-Román, E. (2016). Algo-Ritmo: More-Than-Human Performative Acts and the Racializing Assemblages of Algorithmic Architectures. *SAGE Publications*, 482–490.
- Doig-Cardet, C. (2022, Abril). *Double the Thumbs For Even Better Recommendations*. Retrieved from Netflix: <https://about.netflix.com/en/news/two-thumbs-up-even-better-recommendations>
- Dye, M., Ekanahdam, C., Saluja, A., & Rastogi, A. (2020, Dezembro 10). *Supporting content decision makers with machine learning*. Retrieved Janeiro 12, 2022, from The Netflix Technology Blog: <https://netflixtechblog.com/supporting-content-decision-makers-with-machine-learning-995b7b76006f>
- Eco, U. (1985). *La Guerre du Faux*. Paris: Grasser.
- EUR-Lex. (2018, Novembro 14). Retrieved from Directive (EU) 2018/1808 of the European Parliament and of the Council: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/1808/oj>
- Gillespie, T. (2016). #trendingistrending: When algorithms become culture. In R. Seyfert, & J. Roberge, *Algorithmic cultures: Essays on meaning, performance, and new technologies* (pp. 52-75). Routledge.
- Goldbart, M. (2021, Dezembro 21). *The ‘Squid Game’ and ‘Lupin’ Effect*. Retrieved from Deadline: <https://deadline.com/2021/12/digital-i-report-netflix-amazon-non-english-language-viewing-1234900060/>
- Gomez-Uribe. (2015, Dezembro). The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value. *ACM Transactions on Management Information Systems*, pp. 01–19.
- Gomez-Uribe, C. (2016, Fevereiro). *A Global Approach to Recommendations*. Retrieved from Netflix: <https://about.netflix.com/en/news/a-global-approach-to-recommendations>
- Hall, S. (2005). *A identidade cultural da pós-modernidade*. DP&A.
- Hesmondhalgh, D., & Lotz, A. D. (2020). Video Screen Interfaces as New Sites of Media Circulation Power. *International Journal of Communication* 14, 386-409.
- Internet Movie Database*. (2022, Novembro). Retrieved from <https://www.imdb.com/>
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York

- University Press.
- Jenner, M. (2018). The Transnational and Domestication: Netflix Texts. In *Netflix and the Re-invention of Television* (pp. 219-240). Palgrave Macmillan, Cham.
- Keating, G. (2012). *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs*. New York: Portfolio/Penguin.
- Laporte, N. (2017, Outubro 10). Retrieved from Netflix Offers A Rare Look Inside Its Strategy For Global Domination: <https://www.fastcompany.com/40484686/netflix-offers-a-rare-look-inside-its-strategy-for-global-domination>
- Lopes, F. (2009). Estudos televisivos: perspectivas diacrônicas. *Comunicação e Sociedade*, pp. pp. 7-27.
- Lotz, A. D. (2007). *The Television Will be Revolutionized* (1st Edition ed.). NYU Press.
- Lotz, A. D. (2014). *The Television Will Be Revolutionized* (2nd Edition ed.). NYU Press.
- Lotz, A. D., Eklund, O., & Soroka, S. (2022, Junho 22). Netflix, library analysis, and globalization: rethinking mass. *Journal of Communication*, pp. 511-521.
- Mattelart, A. (2005). *Diversidade cultural e mundialização*. São Paulo: Parábola.
- Netflix. (2019, Abril 16). Retrieved from NFLX - Q1 2019 Netflix Inc Earnings Call: https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2021/q4/Netflix,-Inc.,-Q4-2021-Pre-Recorded-Earnings-Call,-Jan-20,-2022.pdf
- Netflix. (2019, July 24). *Netflix launches Mobile Plan for India at INR 199/month*. Retrieved from <https://about.netflix.com/en/news/netflix-launches-mobile-plan-for-india>
- Netflix. (2020, Setembro 9). Retrieved from Começa A Produção De “Glória”, A Primeira Série Original Portuguesa Da Netflix: https://about.netflix.com/pt_br/news/ gloria-netflixs-first-portuguese-original-series-starts-production
- Netflix. (2020, Janeiro 20). Retrieved from Netflix Releases 21 Studio Ghibli Masterpieces Around The World: <https://about.netflix.com/en/news/netflix-releases-21-studio-ghibli-masterpieces-around-the-world>
- Netflix. (2021, Outubro 19). *FQ3 2021 Earnings Call Transcripts*. Retrieved from https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2021/q3/Netflix,-Inc.,-Q3-2021-Earnings-Call,-Oct-19,-2021.pdf
- Netflix. (2022, 08 22). Retrieved from KNP Source Term Creation & Translation Guidelines: <https://partnerhelp.netflixstudios.com/hc/en-us/articles/5106640597011-KNP-Source-Term-Creation-Translation-Guidelines>
- Netflix. (2022, Janeiro 20). *FQ4 2021 Pre Recorded Earnings Call*. Retrieved from https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2021/q4/Netflix,-Inc.,-Q4-2021-Pre-Recorded-Earnings-Call,-Jan-20,-2022.pdf
- Netflix. (2022, Setembro). *Letter to Shareholders*. Retrieved from Netflix Investor: https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2022/q3/FINAL-Q3-22-Shareholder-Letter.pdf
- Netflix. (2022, Outubro 13). *Netflix Starting From \$6.99 a Month*. Retrieved from Netflix: <https://about.netflix.com/en/news/announcing-basic-with-ads-us>
- Netflix Culture*. (n.d.). Retrieved from Netflix: <https://jobs.netflix.com/culture>
- Netflix. (n.d.). *Netflix About*. Retrieved from Netflix: <https://about.netflix.com/en>
- Netflix Top 10*. (2022, novembro). Retrieved from Netflix: <https://top10.netflix.com/>
- Netflix. (2021, Outubro 19). *Quarterly Earnings (2021)*. Retrieved Janeiro 12, 2022, from <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx>
- Nielsen. (2022, Abril). *O relatório da Nielsen sobre o estado da situação revela que a transmissão é o futuro, mas os consumidores estão atualmente sobrecarregados pela escolha*. Retrieved from Nielsen: <https://www.nielsen.com/pt/news-center/2022/niensens-state-of-play-report-reveals-that-streaming-is-the-future-but-consumers-are-currently-overwhelmed-by-choice/>
- Pallotta, E. (2020, Setembro 10). *‘One Story Away’ campaign celebrates the power of storytelling*. Retrieved from Netflix: <https://about.netflix.com/en/news/one-story-away-campaign>
- Parisi, L. (2013). *Contagious architecture : computation, aesthetics, and space*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Pierro, B. (2018, Abril). O mundo mediado por algoritmos.
- Ritzer, G. (1993,2000). *The McDonaldisation of Society*. London: Sage.
- Ritzer, G. (2003). Rethinking Globalization: Glocalization/Globalization and Something/Nothing.

- Sociological Theory*, 193–209.
- Ritzer, G. (2011). *Globalization The Essentials*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Ritzer, G. (2015). *Globalization: A Basic Text*. Nova Jersey, EUA: Wiley-Blackwell.
- Roudometof, V. N. (2016). *Glocalization: A Critical Introduction*. London: Routledge .
- Roxborough, S. (2022, novembro). *Hollywood Reporter*. Retrieved from <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-features/international-emmys-america-international-tv-1235262200/>
- Sarandos, T. (2022, Fevereiro 6). *Celebramos 10 anos de séries Netflix com "Lilyhammer"*. Retrieved from https://about.netflix.com/pt_pt/news/celebrating-10-years-of-netflix-series-with-lilyhammer
- Scolari, C. (2008). *Hacia la hipertelevisión. Los primeros síntomas de una nueva configuración del dispositivo televisivo*, in *Diálogos de la Comunicación*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2694422>
- Sigismondi, P. (2021, Abril 09). *Netflix's big bet on global content could change how we see the world*. Retrieved from Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90622903/netflix-global-tv-and-movies>
- Splanger, T. (2022, Outubro 12). *Netflix Released Record-Breaking 1,024 Original TV Episodes in Q3 — More Than Five Times Any Other Service*. Retrieved from Variety: <https://variety.com/2022/digital/news/netflix-record-tv-episodes-released-q3-2022-1235401013/>
- Statista. (2022, Outubro). *Number of Netflix paid subscribers worldwide from 1st quarter 2013 to 3rd quarter 2022*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>
- Steinberg, J. (2022, Junho 22). Retrieved from The Times of Israel: <https://www.timesofisrael.com/netflix-ceo-tells-israeli-students-hes-looking-for-local-stories/>
- Straubhaar., J. D. (2007). *World television : from global to local*. United States of America: Sage Publications Ltd. .
- Striphas, T. (2015). Algorithmic culture. *European Journal of Cultural Studies*, pp. 395-412.
- Tran, K. (2022, Janeiro). *TOP MEDIA & TECH COMPANIES TO SPEND \$140 BILLION ON CONTENT IN 2022*. Retrieved from Variety: <https://variety.com/vip/top-media-tech-companies-to-spend-140-billion-on-content-in-2022-1235150688/>
- Tulloch, S. (1991). *Oxford dictionary of new words*. Oxford: Oxford University Press.
- Vena, D. (2020, Janeiro 16). Retrieved from Netflix Has a Clear Path to Double Subscribers By 2025: <https://www.fool.com/investing/2020/01/16/netflix-has-a-clear-path-to-double-subscribers-by.aspx>
- Williams, R. (1974). *Television: Technology and Cultural Form*. Schocken Books.
- Yan Wang, X. W. (2022, junho). *Analysis on How "Globalization" Affect Netflix to*. Retrieved from <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220504.376>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.