

# **NO BUSINESS LIKE SHOW BUSINESS: UMA CARTOGRAFIA DOS SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE SÉRIES TELEVISIVAS NOS ESTADOS UNIDOS**

**NO BUSINESS LIKE SHOW BUSINESS: A CARTOGRAPHY OF TELEVISION SERIES  
DISTRIBUTION SYSTEMS IN THE UNITED STATES**

## **JOÃO EDUARDO SILVA DE ARAÚJO**

Bolsista de doutorado CAPES pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da Universidade Federal da Bahia, no qual integra o Laboratório de Análise de Teleficção (a-tevê).  
E-mail: jesilvaraujo@gmail.com.

## **MAÍRA BIANCHINI**

Bolsista de doutorado CNPq pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da Universidade Federal da Bahia, no qual integra o Laboratório de Análise de Teleficção (a-tevê).  
E-mail: mairabianchini@gmail.com.

DE ARAÚJO, João Eduardo Silva; BIANCHINI, Maíra. No business like show business: Uma cartografia dos sistemas de distribuição de séries televisivas nos Estados Unidos.

Revista GEMInIS, São Carlos, UFSCar, v. 8, n. 3, pp.113-135, set./dez. 2017.

Enviado em: 20 de novembro de 2017 / Aceito em: 11 de dezembro de 2017.

## **RESUMO**

Este trabalho busca esboçar as características dos mais importantes modelos de distribuição comercial de séries televisivas originais nos Estados Unidos, nomeadamente: redes abertas, canais básicos de cabo, canais premium e o emergente sistema de produção de conteúdo televisivo para distribuição exclusiva online. O objetivo é apresentar os constrangimentos institucionais e desafios que cada um desses sistemas enfrenta e o impacto destes distintos modelos de negócios sobre os produtos, num enquadramento guiado pelos recentes estudos sobre indústrias criativas. Longe de escrutinar em detalhe o mosaico que constitui a paisagem televisiva estadunidense, este estudo tem um caráter cartográfico, centrando sua argumentação em apenas uma empresa ligada a cada um desses sistemas.

**Palavras-chave:** indústrias criativas; ficção televisiva americana; sistemas de produção e distribuição.

---

## **ABSTRACT**

This work seeks to sketch the features of the main models for commercial distribution of original television series in the United States, namely: networks, basic cable channels, premium channels and the emergent system of television content's production for exclusive online distribution. Its objective is to present the institutional constraints and challenges that each of these systems faces and the impact of these distinct business models upon the products, in a framework guided by the recent studies on creative industries. Far from scrutinizing in detail the mosaic that constitutes the American television landscape, this study is of a cartographic character, centering its argument in only one company linked to each of these systems.

**Keywords:** creative industries; American television fiction; production and distribution systems.

## INTRODUÇÃO

**A**o longo do século XX, a ficção televisiva se instituiu e consolidou como o modo de contar histórias mais pervasivo da modernidade tardia, sendo consumida por uma quantidade de espectadores sem precedentes, mesmo considerando o rádio ou o cinema (BUONANNO, 2008, p. 71). Não por acaso, o campo intelectual viu surgir diversas metáforas para a importante função narrativa que este meio exerce nas sociedades contemporâneas, das quais talvez a mais famosa seja a que a pensa como o bardo dos nossos tempos (FISKE; HARTLEY, 2003, p. 64).

Em termos econômicos, ela também forma a base de uma das mais poderosas indústrias de mídia, e na virada do milênio o setor de radiodifusão se posicionava como a quarta mais rica indústria criativa do mundo, com rendimento anual aproximado de cento e noventa e cinco bilhões de dólares<sup>1</sup> (FLORIDA, 2011, p. 37). Dentro do setor, já há muito a renda de televisão superou a do rádio<sup>2</sup>, e a julgar pela programação do horário nobre nos canais mais poderosos de países como o Brasil, a Inglaterra ou os Estados Unidos, não é inverossímil assumir que a ficção seriada seja, economicamente, o principal tipo de conteúdo original do meio.

Tal proeminência, seja do ponto de vista narrativo ou econômico, tanto nas instâncias de produção quanto de consumo, vem atraindo há algum tempo a atenção de estudiosos. No que diz respeito às telenovelas brasileiras, por exemplo, já faz mais de vinte anos desde que os pioneiros estudos conduzidos por Renato Ortiz, Sílvia Borelli e José Mario Ramos (1989) e pelo casal Mattelart (1989) foram originalmente editados. A nível global, desde as publicações da Escola de Frankfurt, diferentes contextos acadêmicos viram a emergência de distintas tradições de pensamento acerca da cultura popular massiva (de modo mais amplo) e mais especificamente sobre a televisão.

Além das escolas que se dedicaram ao estudo dos textos televisivos ou de seus espectadores, algumas linhas se voltaram mais enfaticamente ao entendimento

---

1 Os setores que ocupavam primeiro e terceiro lugares eram, respectivamente, P&D e softwares, de modo que no escopo mais limitado das indústrias culturais, rádio e tevê só perdiam para o mercado editorial.

2 Só nos Estados Unidos, as grandes corporações gastam metade do seu dinheiro de publicidade, aproximadamente \$ 62 bilhões por ano, nas propagandas televisivas (BUTLER, 2012, p. 149).

dos aspectos produtivos e econômicos desta e de outras mídias. Dentre elas, Nicholas Garnham (2005) destaca duas. A primeira é sociológica, nascida a partir do giro cultural dos anos 1960, com sua crítica à sociedade do espetáculo e seu reavivamento do marxismo ocidental, que passava a ter a ideologia e a hegemonia como problemas nucleares. São os autores ligados a esta corrente que põem no plural o conceito mais importante dos frankfurtianos, passando a falar em “indústrias culturais” (p. 17).

A segunda, também marxista, mas vinculada a uma versão de marxismo algo mais clássica, surgiu com os primeiros estudos do que mais tarde veio a ser cunhado de economia política da comunicação, com preocupações relativas à integração vertical das indústrias culturais, à administração dos seus recursos, às políticas regulatórias em seu entorno, aos efeitos das inovações tecnológicas e da transnacionalização dos conteúdos sobre as empresas e os consumidores e ao papel dos meios na constituição de uma esfera pública (BUTLER, 2012, p. 406-410). O próprio Garnham encarna esta vertente.

Ambas as correntes têm em comum com a Escola de Frankfurt um ponto de vista atrelado a alguma forma de marxismo, embora a primeira sem dúvida renove mais o pensamento marxista, abandonando tanto a clássica dicotomia entre base e superestrutura quanto o pessimismo em relação à cultura popular massiva. De todo modo, a mirada crítica não deixa de estar presente em qualquer das duas. Recentemente, contudo, novos olhares – jovens demais para serem chamados de tradições – vêm sendo lançados sobre o fenômeno.

Uma dessas recentes tendências sem vínculos marxistas é a que pretende atentar para as culturas de produção. Ela vem se articulando a partir de uma convergência de contribuições da sociologia da cultura, da antropologia e da economia política, e é marcada pelo recurso a entrevistas e etnografias (não da audiência como classicamente se tem feito, mas dos profissionais criativos). Aqui, importam temas como autoria e o entendimento das práticas específicas de trabalhadores da indústria televisiva, como cenógrafos, figurinistas, fotógrafos, produtores etc. (BUTLER, 2012, p. 403-406).

Outra, também recente e igualmente desvinculada da crítica marxista, é aquela que propõe a troca da ideia de “indústrias culturais” pela de “indústrias criativas”. Mais que um mero câmbio de termos, estão em jogo aqui: a) definições adjacentes, b) a mencionada recusa a uma necessária vinculação ao marxismo e c) os setores englobados pelo conceito. Isto abre espaço respectivamente para: a) uma renovação teórica, visível com o surgimento de noções como as de classe criativa ou cidades criativas; b) para que se encare tais setores de forma mais positiva, enfatizando as possibilidades de qualidade e inovação nos produtos da cultura popular de massa; e c) para a reflexão

sobre atividades criativas que não cabem no escopo das tradições anteriores, desde as ligadas a setores culturais negligenciados por elas, como o artesanato, àquelas que não são necessariamente atreladas à produção de bens culturais, como P&D.

O objetivo deste artigo é o de cartografar, à luz da noção de indústrias criativas, os principais sistemas de distribuição comercial (ou seja, sem pensar as redes públicas) de seriados originais de ficção televisiva nos Estados Unidos<sup>3</sup>. A partir da observação das emissoras Fox, HBO e AMC, bem como da Netflix enquanto distribuidor de seriados televisivos pela internet, pretendemos delinear os atributos específicos respectivamente das redes abertas, dos canais por assinatura, dos canais básicos de cabo e dos serviços online que vêm se aventurando a produzir séries de ficção nos moldes dos seriados televisivos.

Aqui, não queremos implicar que esses canais são os casos mais típicos ou mesmo os melhores modelos dos sistemas que representam. A escolha dessas emissoras é, em verdade, baseada na aposta de que são locais profícuos para observar o campo de produção de séries televisivas enquanto setor criativo. Isso porque as decisões destas empresas face os limites e pressões advindos dos contextos institucionais específicos em que se encontraram ao longo das últimas duas décadas impactou de formas muito peculiares tanto os conteúdos quanto os modelos de negócios que até então vinham constituindo a *práxis* da indústria.

Enfim, é preciso deixar claro que esta investigação é meramente exploratória, e não pretendemos expor em detalhes as nuances das dinâmicas por trás do funcionamento da indústria televisiva estadunidense, o que seria impossível no escopo de um artigo. Este trabalho surge mais por constatarmos que a recente onda de regulamentação da tevê a cabo no Brasil – em cujos canais agora um tempo da programação deve ser dedicado a produções do país – urge que a academia observe a ecologia produtiva de outras realidades nacionais; não para copiar modelos, mas tanto para subsídio ao debate governamental sobre a políticas regulatórias quanto para auxiliar gestores em suas práticas administrativas através do levantamento de ações lembradas pelo seu sucesso ou fracasso.

Além disso, dado o caráter hodierno da noção de indústrias criativas, a produção sobre casos particulares sob a ótica deste conceito ainda é bastante incipiente, predominando debates de caráter exclusivamente teórico (OGURI; CHAUVEL; SUAREZ,

---

3 Por “seriados originais” queremos dizer aqueles cuja primeira exibição se dá através de uma das emissoras observadas, ignorando fenômenos como a posterior distribuição via reprises, DVDs, Blu-Rays e internet. Portanto, ao refletirmos sobre a Fox, por exemplo, a pensamos sobretudo a partir das séries de ficção criadas para ter esta rede aberta como sua primeira via de circulação, e não dos conteúdos que ela reprisa ou das suas emissões não-ficcionais. Assim, também examinamos as características das séries que os canais observados comissionam, ainda que não as produzam.

2009, p. 39), e aqui pretendemos trazer mais uma contribuição. É com isto em mente que a seguir discorreremos um pouco sobre este conceito e seu vínculo com a televisão, para finalmente procedemos ao mapeamento proposto por este estudo.

## 2. O CAMPO DE PRODUÇÃO FICCIONAL PARA TEVÊ COMO SETOR CRIATIVO

Embora a noção de indústrias criativas tenha ganhado força no contexto britânico a partir da segunda metade dos anos 1990, com grande impacto sobre a administração pública daquele país, a expressão nasceu na Austrália, no relatório governamental de 1994 intitulado *Creative Nation* (UNCTAD, 2008, p. 11). Já no Brasil, no contexto das políticas públicas tem-se preferido falar em setores criativos, posto que muitos deles não conformam indústrias no sentido mais tradicionalmente utilizado em português (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p. 21-22)<sup>4</sup>.

O surgimento da ideia é atrelado ao juízo de que estamos testemunhando a emergência do que já foi diversamente cunhado de sociedade do conhecimento, em rede, ou da informação, por trabalhos cujas visões muitas vezes se contradizem (GARNHAM, 2005, p. 20-25). Porém, não obstante Garnham aponte que o emprego dos diferentes adjetivos se refira a modos distintos de caracterizar a “nova era” em que entram as sociedades ocidentais, todas essas caracterizações são perpassadas pela observação da queda da importância do setor secundário nas economias desenvolvidas e do inchaço do de serviços. A maioria argumenta ainda um crescimento da importância de ao menos um setor relacionado a bens cujo principal *input* é a criatividade, como P&D, a produção cultural ou acadêmica ou o desenvolvimento de *designs* ou *softwares*.

Nesta “nova era”, no campo de criação de séries televisivas nos Estados Unidos, por exemplo, tem-se observado uma crescente diversificação da paisagem. Se no Brasil as transmissões começaram a partir de emissoras locais, como a TV Rio ou as TVs Tupi São Paulo e Rio, e só a partir do fim dos anos 1960 o regime militar terminou a estruturação tecnológica necessária para que se articulassem redes nacionais, nos Estados Unidos a televisão já nos primeiros anos de existência se estruturou em grandes redes com afiliadas espalhadas pelo território do país, com menos de dois por cento dos canais permanecendo independentes (SCHATZ, 1990, p. 19). Assim, lá a televisão já nasceu como um meio de grande alcance, com poucas estações competindo entre si por um público nacional, dando aos anunciantes acesso sem precedentes ao consumidor. Isso concentrou a audiência nas mãos das redes ABC, NBC e CBS, cada uma com diversas afiliadas. Uma miríade de fatores influenciou esta concentração, inclusive um

<sup>4</sup> Aqui, intercambiamos os termos, sem contudo discordar da argumentação do Ministério da Cultura.

congelamento das concessões de novas licenças pela FCC<sup>5</sup> até o início dos anos 1950.

A partir dos anos 1980, contudo, o mercado começou a testemunhar uma explosão do número de canais. Isto foi possibilitado, por exemplo, pelas tecnologias de transmissão via cabo e satélite, bem como pela evolução das políticas regulatórias. A consequência óbvia foi a fragmentação da audiência, antes concentrada em três grandes redes. Tal pulverização se expande até hoje, e em 2002 os índices da TV a cabo superaram os da TV aberta nos Estados Unidos (PEARSON, 2005, p. 14). Além disso, entre 1997 e 2005 a média de canais disponíveis por residência no país subiu de 43 pra 96.4 (SMITH, 2013, p. 163). Em 2008, tal média já era de 118, e o consumidor padrão costumava ver, com frequência, até 16 deles (BUTLER, 2012, p. 151-152).

Assim, conforme mencionamos, a era da dita sociedade do conhecimento é marcada por uma configuração muito particular no mercado televisivo estadunidense. Configuração abalizada pelo aumento progressivo da disponibilidade de canais, e este artigo pretende observar estratégias que emissoras em distintos sistemas de radiodifusão têm empregado sobre seus conteúdos ficcionais para lidar com essa nova realidade. Tal era também é marcada pelo nascimento e expansão das teorizações sobre as indústrias criativas, ideia que Hartley (2005, p. 5) menciona surgir para lidar com a convergência prática e teórica entre indústrias culturais e artes criativas. O caráter recente do conceito, contudo, ainda não permite que ele seja circunscrito a definições muito claras.

Todavia, Bendassolli e seus coautores (2009, p. 11-13) já verificam semelhanças nos diferentes escritos que reivindicam o termo. A investigação da cultura a partir de artefatos cujo valor monetário se alinha mais com o valor simbólico do que com as propriedades materiais, por exemplo, é uma dessas afinidades; bem como a ênfase na criatividade envolvida no processo produtivo e a possibilidade de capitalização em cima dela. A observação da sinergia entre aspectos artísticos, administrativos, comerciais e tecnológicos também parece recorrente, e ainda as discussões em torno dos direitos de autor ou das cadeias produtivas imateriais.

Quanto às características específicas dos produtos desta sorte de indústrias, autores já destacaram o fato de se assemelharem a bens públicos (dado que não são destruídos no consumo); o fato dos custos envolvidos na produção serem altos e, em contrapartida, baixos ou nulos na distribuição, o que tende a produzir empreendimentos em economia de escala e uma busca por maximizar o consumo; a tendência à concentração no nível industrial; a demanda incerta, posto que a aceitabilidade de um produto nunca é fielmente calculável *a priori* (GARNHAM, 2005, p. 19); a variedade

---

5 *Federal Communications Commission* (Comissão Federal de Comunicações), a agência reguladora dos meios de comunicação nos Estados Unidos.

infinita, dado que um produto nunca é de todo igual a outro; e a produção atrelada ao recurso a equipes polivalentes (BENDASSOLLI *et al*, 2009, p. 11-13).

Todos esses atributos são verificáveis quando falamos nas características dos seriados televisivos enquanto produtos comerciais. A semelhança a bens públicos e os baixos custos de distribuição, por exemplo, levaram neste setor nos Estados Unidos ao surgimento de procedimentos como o *syndication*. Esta prática consiste em licenciar os direitos de exibição de reprises um seriado para outras emissoras, que não aquela em que seus episódios foram originalmente veiculados. O termo vem sendo usado também para se referir ao licenciamento para a exibição original em outros países. Não fosse isso, seria difícil manter o alto padrão das produções, dados os altos custos produtivos.

A discrepância entre os custos para produzir e distribuir também levou ao surgimento de diferentes tipos de empresas no setor, e além das emissoras, existem as casas de produção (*production houses*). O'Donnel (2007) repara que os programas são criados e produzidos por essas casas, muitas delas posses das próprias companhias matrizes das emissoras. Elas então vendem os direitos de exibição original, não necessariamente para canais do mesmo conglomerado. A Warner, por exemplo, produzia *Friends* não para o WB, mas para a NBC. Já *Breaking Bad* era produzida por um consórcio composto pela High Bridge Entertainment, a Gran Via Productions e a Sony Pictures Television, a despeito da exibição original na AMC. Os direitos de *syndication* nacional e internacionalmente geralmente permanecem na alçada das casas de produção, embora os licenciamentos para as emissoras originais possam ser longos.

O uso de equipes polivalentes é destacado em qualquer estudo sobre as culturas de produção das séries televisivas, que geralmente envolvem recursos humanos significativos. Já a variabilidade infinita pode ser observada na quantidade de seriados que surgem e são cancelados a cada ano, e a tentativa de contornar a demanda incerta é visível no apelo a gêneros populares. Ao contrário do que podem indicar perspectivas mais críticas, contudo, tal apelo não implica a pouca originalidade dos seriados televisivos enquanto produtos. Lampel, Lant e Shamsie (2009) falam em cinco dicotomias que, de um modo ou de outro, refletem a tensão entre aspectos artísticos e comerciais, e concluem que o sacrifício absoluto em prol de um dos dois polos tende a levar ao fracasso do artefato enquanto obra ou enquanto produto. Por vezes, ambos.

A tendência à concentração, por sua vez, pode ser verificada nos conglomerados de mídia com tentáculos em cada vez mais indústrias de entretenimento. Um indicativo disso é a crescente disposição em explorar uma mesma franquia através de vários braços



de uma matriz, manifesta no atual destaque das narrativas transmídia<sup>6</sup>. Mesmo dentro de uma mesma indústria, os gigantes corporativos do entretenimento tendem a possuir diversos bens. Deste modo, a Time Warner, por exemplo, possui a WB, as emissoras da Turner Broadcasting System (como a TNT) e a HBO, que por conseguinte detém a posse de diversos canais com seu selo (quais o HBO Sports e o HBO Latin America), bem como o selo Cinemax; e não é sem pesar estes atributos da tevê enquanto indústria criativa que a seguir realizamos o esforço cartográfico proposto neste artigo.

### 3. OS DISTINTOS SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE SERIADOS ORIGINAIS

#### 3.1. A FOX E UM NOVO MODO DE FAZER TV ABERTA

Após a queda do oligopólio quase absoluto das emissoras ABC, NBC e CBS, a paulatina segmentação da audiência se deu não só a partir do surgimento de cada vez mais canais a cabo, mas também da entrada de novas redes abertas no mercado. Hoje, além das três, o público ainda pode acessar livremente às emissoras Fox, CW e ION, afora aquelas em língua espanhola, como Univision, Telemundo, Telefutura e TV Azteca. Juntas, as três grandes redes do passado, que no início dos anos 1950 detinham aproximadamente três quartos da audiência, hoje não chegam a ter um quarto. Todas as emissoras abertas, aliás, possuem uma audiência combinada que chega perto de 50% do total, mas já perdem para o público somado dos canais a cabo (BUTLER, 2012, p. 157).

A despeito da audiência declinante, esse sistema de distribuição de conteúdo televisivo ainda detém uma boa fatia do mercado publicitário; e em 2009, no auge da última recessão econômica nos Estados Unidos, as redes abertas abocanharam 25 bilhões de dólares em anúncios, 41% do total gasto no meio (BUTLER, 2012, p. 159). Obviamente, ajudam neste fato as negociações em tornos de direitos exclusivos de cobertura de eventos de grande porte. No intervalo do *Super Bowl*, transmitido pela CBS, por exemplo, cada 30 segundos de comercial custa três milhões de dólares para o anunciante, em oposição aos quinhentos mil exigidos para anunciar mesmo em programas muito assistidos como *American Idol* (p. 153).

Em termos organizacionais, as emissoras abertas funcionam a partir de redes de afiliadas distribuídas pelo território nacional. A maioria das afiliadas não é posse dos canais, a não ser aquelas localizadas nas cidades mais importantes, conhecidas

---

6 O conceito se refere à dispersão de conteúdos narrativos de uma única franquia através de múltiplas plataformas. Assim, uma história que é introduzida, por exemplo, numa série, pode ser continuada – e não apenas adaptada – em livros, videogames ou vídeos do Youtube (JENKINS, 2009, p. 138).

como O&Os<sup>7</sup>. As emissoras cedem os direitos de exibição de conteúdos que produzem ou licenciam para as estações afiliadas, que em troca cedem parte do seu ganho com anúncios. Dos anos 1950 aos anos 1980, a lei separava redes, afiliadas e casas de produção. Nos anos 1980, o afrouxamento das regulamentações governamentais coincidiu com grandes fusões corporativas e mudanças tecnológicas de peso (BUTLER, 2012, p. 151), o que embaralhou um pouco estas fronteiras previamente bem delineadas.

Neste sistema, o modelo de negócios é sustentado quase exclusivamente pela venda de anúncios publicitários. Deste modo, a renda é altamente influenciada por dados quantitativos em relação à composição do público, levantados pela A. C. Nielsen Company, que as agências de publicidade adotam como padrão no país. A Nielsen vem desenvolvendo métodos cada vez mais acurados para mensurar a audiência, chegando a ter índices por segmentos populacionais específicos e mesmo relativos à parcela do público que grava o programa para assistir posteriormente. As grandes redes baseiam suas taxas de publicidade em dados produzidos semanalmente pelo Nielsen, mas suas afiliadas menores, que não podem pagar os relatórios nesta base, contam com varreduras feitas pela empresa quatro vezes no ano (O'DONNELL, 2007, p. 23).

O'Donnell (2007, p. 25) fala que o público entre os 18 e os 49 anos de idade é o mais desejado no país. Isso não necessariamente porque eles são quem tem mais renda, mas porque, entre os que tem renda, são os mais flexíveis nas opções de compra, enquanto os mais velhos tendem a ser mais inflexíveis. A autora afirma ainda que muitos protagonistas tendem a ter entre 20 e 30 anos para atrair a população nesta faixa etária, que supostamente assiste pouca televisão.

Foi na busca por tentar atingir este público que a Fox rapidamente ganhou destaque entre as redes abertas após seu surgimento nos anos 1980. Quando da entrada do canal no panorama televisivo, uma mudança de tendência vinha se operando havia uma década no mercado publicitário. Se até os anos 1970 os índices de audiência eram computados em números absolutos, a partir daí começou-se a falar em *narrowcasting*, e a composição demográfica do público passou a ser posta em relevo (JOHNSON, 2005, p. 57-58), com os jovens entre 18 e 49 anos despontando como segmento preferencial.

Assim, ao invés de seguir o modelo de programação consolidado pelas três grandes redes, a emissora – no que diz respeito às séries originais que transmitia – resolveu apostar em seriados para um público claramente jovem, como *Melrose Place*; *Party of Five* ou *New York Undercover*. Pegando carona no sucesso de produções como *The Mary Tyler Moore Show* e *Hill Street Blues*, produzidas pela MTM respectivamente para a CBS e a NBC, a Fox já nasceu adaptada para o novo cenário, apostando ainda

---

7 Silga para *Owned-and-operated*, cuja tradução para o português é “possuídas e operadas”.

desde cedo no vinha sendo chamado de *quality TV*, que divergia da televisão “regular” por basear-se em critérios estéticos mais tradicionais, como autoria, liberdade artística, criatividade, experimentação narrativa e formal, personagens complexos e escrita sofisticada, com produtos de forte apelo para profissionais liberais entre 18 e 49 anos com altos índices de educação formal (JOHNSON, 2005, p. 58).

Foi essa aposta que levou, nos anos 1990, a emissora a exibir ainda séries como *Beverly Hills, 90210* e *The X Files*. Não que outras redes abertas não tenham elas mesmas arriscado seguir esta tendência, e os anos 1990 também foram palco do *frisson* causado por *Twin Peaks*, criada por David Lynch e exibida pela ABC.

O que diferencia a Fox é a continuidade da recorrência a este modelo e o fato dela desde a origem ter almejado uma audiência mais segmentada. Isso impeliu a emissora a combinar estratégias de produção das redes com algumas mais típicas dos canais a cabo, aproveitando séries como *The X Files* para apelar a um endereçamento duplo, capaz de interpelar tanto o espectador cotidiano quanto o aficionado, numa tentativa de fidelizar o público desde sua fundação (JOHNSON, 2005, p. 63). Deste modo, na mesma época em que a consolidada ABC passou a ser conhecida em meio aos estadunidenses como *Already Been Canceled*<sup>8</sup>, a Fox gozava os lucros e a aclamação crítica de sucessos como *The X Files* e *Beverly Hills, 90210*.

### 3.2. O PAPEL DA HBO NA CONFIGURAÇÃO DOS SERIADOS PREMIUM

Se a Fox tomou a dianteira no investimento maciço em um de um tipo de série que mais tarde se difundiria entre as redes abertas, a HBO foi a verdadeira responsável pela configuração do arquétipo de seriado que viria a ser reconhecido a partir do início deste século como a produção típica dos canais a cabo *premium* ou por assinatura.

Em termos de modelo de negócios, a particularidade deste tipo de emissora é que sua subscrição precisa ser feita ativamente pelo público, e ela não está incluída em pacotes básicos de tevê fechada. Hoje, para ter acesso a canais operados pela HBO, o consumidor final paga nos Estados Unidos um valor que costuma variar entre quinze e vinte dólares mensais (KLEIN, 2013). Embora distribuidores de pacotes de tevê paga muitas vezes negociem taxas mais baratas para os seus clientes – até mesmo como uma forma de se destacar frente à concorrência –, o valor que um canal premium recebe por

8 “Já foi cancelada”, um trocadilho com as três letras que dão nome ao canal e o rápido cancelamento das séries da emissora devido à baixa audiência a partir de 1995, quando foi comprada pela Disney. As três letras que nomeiam a rede são, em verdade, um acrônimo para *American Broadcasting Company*. A maré de azar da ABC acabou nos anos 2000, a partir do lançamento de produtos como *Lost* e *Desperate Housewives* (TOUS-ROVIROSA, 2009, p. 253), que usavam a mesma tática de endereçamento duplo na qual a Fox vinha investindo desde a década anterior.

assinante sempre ultrapassa com folga aquele auferido por um canal básico de cabo<sup>9</sup>.

O fato de ter no consumidor sua principal fonte de renda levou esse tipo de emissora a adotar práticas bastante peculiares na indústria televisiva, apelando desde cedo para estratégias gerenciais e comerciais mais próximas daquelas abraçadas pelo cinema do que pelo setor de radiodifusão. Esses canais não costumam trabalhar com publicidade, por exemplo, e assim precisam dobrar os esforços no sentido de se vender para o público, ao mesmo tempo em que se livram do peso de tentar vender esse público para anunciantes (CASCAJOSA, 2006, p. 25-26).

Deste modo, para a HBO e congêneres importam mais prêmios, aclamação crítica e imbuir na sua audiência a ideia de que assistir à emissora lhe confere certo tipo de capital social, conectado a discursos de distinção e bom gosto, do que quaisquer números levantados pela Nielsen (SANTO, 2008). Ou seja, embora cautelosamente levados em conta do ponto de vista de que programas serão cancelados e renovados a cada temporada, os dados de audiência são secundários para os canais *premium*, posto que eles não trabalham com publicidade e continuam recebendo o valor integral das assinaturas da sua clientela, quer ela assista a muitos programas das suas grades ou não.

Na origem desse sistema, a maioria dos canais *premium* apostava na ideia simples e rentável de exibir filmes hollywoodianos relativamente novos sem intervalos comerciais, e as incursões em programação original foram realizadas aos poucos, conforme a concorrência aumentava e o VHS se difundia. A HBO é uma das pioneiras neste modelo de radiodifusão, tendo feito suas emissões iniciais através de micro-ondas e sido o primeiro canal a transmitir via satélite. Sua mais antiga transmissão usando esta então nova tecnologia foi a histórica luta entre Muhammad Ali e Joe Frasier conhecida como *Thrilla in Manilla*, e até hoje as partidas de boxe têm peso na sua grade.

Mais tarde, a HBO também se aventurou no financiamento e exibição de conteúdo documental sem censura em relação à abordagem de temas relacionados à sexualidade (muitas vezes com nudez explícita) e na produção de comédia *stand-up* de nomes de peso, como Chris Rock, marcadas por um uso indiscriminado de vocabulário profano. Isso arrastou o canal a uma série de batalhas judiciais com a FCC ao longo dos anos 80, todas com decisão favorável à HBO, posto que ao contrário das emissoras abertas e básicas de cabo, e à semelhança do cinema e do jornalismo impresso, o conteúdo deste tipo de canal não está disponível para que qualquer um o acesse. Ao contrário, ele precisa ser ativamente comprado pelo público, sendo assim protegido

<sup>9</sup> A AMC, por exemplo, a partir do sucesso estrondoso que séries como *Mad Men* e *Breaking Bad* lhe trouxeram, passou a receber mensalmente dos distribuidores de cabo cerca de 24 centavos de dólar por assinatura (SMITH, 2013, p. 161). Certamente, valor bem menor do que a HBO jamais ganharia.

pelo direito à liberdade de expressão garantido na primeira emenda da constituição americana (CASCAJOSA, 2006, p. 28).

Quanto ao conteúdo ficcional, dada a sua história com a exibição de documentários e longas-metragens hollywoodianos, a HBO a princípio focou seus esforços em telefilmes biográficos, em especial de expoentes de grupos marginalizados, como para-atletas e líderes de minorias étnicas. No que diz respeito à ficção serializada, *Oz*, estreada em 1997, marca o primeiro investimento mais sério do canal, a despeito de incursões mais antigas no formato, como com *The Hitchhiker* nos anos 1980.

Tanto *Oz* quanto *The Sopranos*, que veio logo a seguir, conseguiram aclamação crítica pelo seu afiado experimentalismo, e são marcadas pelo intenso recurso à violência, à nudez e aos diálogos fortes. Leverette (2008) nota como esses elementos apelam, respectivamente, para o público que assinava o canal pelas partidas de boxe, os documentários sobre sexualidade e os *stand-ups* com linguajar explícito. Pode-se acrescentar ainda que a ênfase em tipos marginalizados endereça-se à audiência de seus telefilmes, já que *Oz* se passava em um presídio e *The Sopranos* lidava com imigrantes mafiosos de origem italiana. Assim, ao mesmo tempo em que assumia grandes riscos ao experimentar com esses elementos (violência, nudez e vocabulário explícitos), até então bastante incomuns nas séries televisivas, o canal dialogava com seu público cativo.

A partir daí, a HBO começou a investir em cada vez mais séries originais e por uma miríade de razões tornou-se sinônimo de liberdade criativa no meio televisivo. Tal liberdade criativa é associada, por exemplo, à mencionada inexistência de necessidade de lidar com censura ou anunciantes, importando mais a obtenção de aclamação crítica e de capital social por seu público-alvo elitizado. Afinal, embora sua audiência seja diversa, ela tem em comum a disposição em gastar mensalmente um valor razoável para ter HBO, o que justifica o foco em produções direcionadas a uma elite financeira e intelectual que supostamente preza por experimentações narrativas e formais e valoriza tal lassidão nos constrangimentos criativos dos produtos que consome (SANTO, 2008).

A consciência de que o fato de um programa novo ter audiência maior ou menor não influencia imediatamente na renda da emissora também permite que os criadores assumam mais riscos, posto que isso possibilita a garantia de uma sobrevida maior às séries que não apresentam sucesso inicialmente, dando a elas chance de se estabelecerem antes de ser canceladas, política à qual as redes abertas não podem se dar ao luxo de aderir. Além disso, a cultura empresarial da HBO reforça essas práticas, e o canal variou muito menos suas equipes de chefia de programação nos últimos vinte anos do que outras empresas do setor, estabilidade que também permite que estes gestores se sintam confortáveis para apostar em séries que não são garantia de resultados imediatos.

Por fim, o volume de ficção seriada que o canal produz anualmente costuma ser bem menor do que o das redes abertas e mesmo vários canais básicos de cabo, e ela reprisa muito seus próprios conteúdos, para os quais ainda detém os direitos de *syndication*, posto que ela mesma os produz. Isso tudo permite a liberação de orçamentos mais extravagantes para os seriados que a emissora efetivamente opta por realizar<sup>10</sup>. O que, mais uma vez, incide sobre a liberdade criativa, e o esmero na fotografia e na direção de arte também são marcas das produções do canal.

Contudo, para Auster (2005), a despeito da ousadia narrativa e formal das séries da emissora, suas experimentações costumam se dar a partir de gêneros sedimentados, como o drama familiar em *Six Feet Under*, o sitcom em *Entourage* e a narrativa policial em *The Wire*. Ademais, a opção mais recente por investir em séries com forte apelo entre os jovens – como *True Blood*, *Game of Thrones* e *Westworld* – também apontam convergências nas estratégias da HBO e de emissoras em outros sistemas. Isso tudo mostra que busca por distinção no meio, notável no slogan *It's not TV, it's HBO*<sup>11</sup>, usado pelo canal do início dos anos 90 até 2006, certamente é muitas vezes mais vinculada a uma posição retórica do que a práticas efetivas.

Isso fica ainda mais patente quando observamos, nos outros tópicos deste artigo, que emissoras em distintos contextos produtivos vêm encontrando nos últimos vinte anos soluções criativas para lidar com a competição de uma oferta crescente de canais em um ambiente midiático cada vez mais saturado de conteúdos. A HBO, porém, certamente é um dos mais importantes agentes na renovação do setor nos Estados Unidos a partir dos anos 1990. Tanto que o tipo de série (cara, experimental e autoral) que ela configurou é hoje o padrão das emissoras *premium*, tendo mais tarde sido copiado por canais como a *Showtime*, com seriados quais *Dexter* e *Weeds*, e mais recentemente pela *Starz*, com produções como *Spartacus*.

### 3.3. O RECENTE DESTAQUE DA AMC ENTRE OS CANAIS BÁSICOS DE CABO

As práticas industriais da HBO também têm vazado para outros sistemas produtivos, e prova disso são as estratégias que a AMC vêm empregando desde 2006 no que diz respeito às séries que decide comissionar. Como outros canais distribuídos a partir de pacotes básicos de tevê a cabo, a AMC tem como principal fonte de renda os ganhos com publicidade, mas ainda encontra uma importante fonte secundária nas

10 Cada episódio da primeira temporada de *Rome*, por exemplo, custava cerca de seis milhões de dólares (SMITH, 2013, p. 163). O piloto de uma série de televisão aberta, que em geral custa mais que a média dos episódios, chega quando muito a um terço desse valor (O'DONNEL, 2007, p. 35).

11 “Não é televisão, é HBO”, em tradução nossa.

empresas que oferecem tais pacotes ao cliente final.

Assim, as emissoras básicas de cabo atuam conforme modelos de negócios mistos, intermediários entre os de redes abertas (se orientam pelo imperativo de agradar os anunciantes, precisam atrair espectadores para cada um de seus programas e não só para o canal como um todo, trabalham com intervalos comerciais) e de canais *premium* (possuem menor alcance, têm sinal fechado, sofrem menos com regulamentações da FCC quanto à sua grade de programação<sup>12</sup> e quanto aos conteúdos que transmitem).

O grosso das emissoras televisivas dos Estados Unidos opera conforme este sistema, o que implica ainda que este é o modelo de distribuição no qual os canais mais precisam competir para buscar notoriedade frente à audiência. Isso leva muitos deles a serem extremamente especializados, como o SyFy (ficção científica), a CNN (notícias), a ESPN (esportes) ou o Cartoon Network (animações); a despeito de outros, como a AMC ou a TNT, recorrerem a uma maior diversidade de conteúdos.

Inaugurada com uma identidade de marca e uma estratégia comercial bastante claras, a AMC inicialmente baseava toda a sua grade na exibição de clássicos do cinema hollywoodiano<sup>13</sup>. Na sua origem enquanto emissora *premium* (a mudança de sistema foi posterior, mas ainda nesta fase da história do canal), ela se propunha a transmitir sem intervalos comerciais filmes antigos, que costumavam ser desvalorizados no meio, tendo custos de licenciamento baixos (JARAMILLO, 2013, p. 171-172).

Apostando em conferir uma aura a esses filmes, mesmo ao migrar para os pacotes básicos de cabo ela manteve sua estratégia inicial de exibir sua programação sem comerciais, o que era possível dado o já mencionado baixo custo para licenciar tipo de conteúdo. Assim, se sustentava apenas com a renda advinda das negociações com os fornecedores de pacotes de tevê fechada. Todavia, uma série de ingerências, como o surgimento de outros agentes no mercado buscando a mesma fatia do público, levou a AMC a se descaracterizar cada vez mais, ampliando paulatinamente a noção de “clássicos” e introduzindo intervalos, aos poucos tornando-se “mais um” canal na fragmentada paisagem da tevê a cabo estadunidense (JARAMILLO, 2013).

Isso levou a empresa a uma crise, aprofundada após algumas experimentações malsucedidas com séries originais de baixo orçamento e um escândalo fiscal envolvendo seus altos executivos. Porém, a partir de 2006, sob a gestão de uma nova equipe, o canal ingressou mais uma vez em uma era ascendente, renovando sua identidade de marca (vinculando-a a uma maior ênfase em séries originais), convidando anunciantes para programas novos e antigos e salientando o fato de que a emissora tinha menos intervalos

12 Ao contrário das redes abertas, os canais a cabo não precisam, por exemplo, exibir telejornais.

13 AMC era inicialmente um acrônimo para *American Movie Classics*, que pode ser traduzido como “clássicos do cinema americano”.

comerciais que outros canais básicos de cabo. A partir daí, estratégias de programação mais claras começaram a se delinear, e a emissora passou a agrupar filmes tematicamente para atingir demografias específicas e a usar filmes de peso para chamar atenção para suas séries originais (JARAMILLO, 2013, p. 177-178).

Em 2007, estreava *Mad Men*. No ano seguinte, *Breaking Bad*, e desde então seguiram-se outras, como *The Killing*, *Better Call Saul* e *Preacher*. Estas séries têm custos de produção muito mais altos do que aqueles de que redes abertas ou canais básicos de cabo costumam dispor, embora os valores não se aproximem dos que emissoras *premium* estão preparadas para gastar<sup>14</sup>. Além disso, os seriados da AMC desde então costumam investir em narrativas experimentais, direções de arte esmeradas, trabalhos de câmera arrojados e liberdade autoral, bebendo nas estratégias produtivas inauguradas no meio pela HBO, embora ainda tragam comerciais (SMITH, 2013).

Deste modo, estes seriados começaram a atrair a cobiçada fatia do público composto pelos jovens entre 18 e 49 anos, e embora *Mad Men* não contasse com uma audiência alta, por exemplo, 49% do seu público ganhava mais de cem mil dólares por ano (SMITH, 2013, p. 160), o que representa um atrativo para anunciantes do porte da Mercedes. Mesmo assim, os ganhos com publicidade por episódio sequer são suficientes para pagar os custos de filmagem, e a AMC tampouco detém os direitos de *syndication* dos produtos. Smith (2013) nota que a engenhosidade e ousadia empresariais do canal são perceptíveis, portanto, não na importação do tipo de série inaugurado pela HBO para um canal básico de cabo, o que a FX, por exemplo, já havia feito, mas sim em usar a notoriedade dessas séries para ampliar a audiência e os ganhos de publicidade do canal como um todo<sup>15</sup> e aumentar o lucro total nas negociações com os distribuidores de pacotes de cabo.

Acrescentaríamos a essas estratégias ainda a de imbuir de uma aura mais sofisticada às séries mais tradicionais que estrearam posteriormente no canal, como é o caso de *The Walking Dead*, hoje uma das de maior audiência da tevê a cabo no país, chegando a quebrar recordes e sendo bem sucedida também em captar a seleta audiência de *Mad Men*, *Breaking Bad* e *The Killing*.

### 3.4. O NETFLIX E AS SÉRIES ORIGINAIS PARA INTERNET

14 Cada episódio de *Mad Men* ou *Breaking Bad* custa cerca de três milhões de dólares para ser produzido (SMITH, 2013, p. 159). Conforme mencionamos, pilotos para redes abertas ou canais básicos de cabo costumam ter um orçamento máximo de um milhão e duzentos mil dólares, embora séries de canais *premium* possam ser muito mais caras, a exemplo de *Rome*.

15 Prova da eficácia desta tática é que apesar dos ganhos com *Mad Men* representarem apenas 1,5% dos lucros da AMC, a renda total com publicidade auferida pela empresa cresceu 23% desde a estreia da série (SMITH, 2013, p. 161).



Além dos três sistemas clássicos de distribuição comercial de conteúdos televisivos originais, explorados ao longo dos últimos tópicos, novos modelos vêm emergindo com a popularização da internet, e recentemente ao menos um deles parece economicamente promissor: aquele que vem sendo inaugurado por empresas como Netflix, Hulu e Amazon. Se há não muito as webséries eram sobremaneira caracterizadas pelos baixos orçamentos e pela vinculação a ciberativismos embasados por lógicas colaborativas e princípios como o DIY<sup>16</sup>, a partir do investimento dessas empresas as produções têm se aproximado das séries desenvolvidas pelas emissoras e canais de televisão. Lotz (2017) considera essas formas de narrativa seriada como *televisão distribuída pela internet*, devido às aproximações das formações industriais, das características poéticas, dos comportamentos da audiência e da compreensão social destes produtos com aqueles estabelecidos culturalmente em relação ao modelo de distribuição linear das redes televisivas disponíveis via sinal *broadcast* e dos canais oferecidos pelo serviços de televisão à cabo. Neste cenário, a Netflix tem se destacado tanto por sua expansão mundial (em 2017, ela está presente em mais de 190 países) quanto por seu investimento agressivo em produções seriadas originais desde o início dos anos 2010.

Fundado em 1997, a Netflix era em princípio literalmente uma locadora de DVDs online, na qual o cliente pagava o preço do aluguel e o da postagem, até que a partir de 1999 a empresa começou a operar com assinaturas mensais, abandonando as locações singulares ainda em 2000. A diferença em relação aos métodos prévios de locação de vídeos é que, a partir do sistema de assinaturas, a Netflix parou de trabalhar com multas por atraso nas devoluções ou taxas de postagem. Assim, a empresa desenvolveu um bem-sucedido negócio de assinaturas funcionando como uma videolocadora digital na qual o cliente podia pedir quantos filmes quisesse de uma só vez, não tinha prazo para devolvê-los e não pagava quaisquer taxas extras.

Em 2005, trinta e cinco mil títulos já estavam disponíveis em seu acervo, e ela despachava cerca de um milhão de DVDs diariamente (THE ECONOMIST, 2005). A partir de 2007, a Netflix começou a disponibilizar filmes por internet via *streaming*, e a postagem de DVDs começou a cair progressivamente, a despeito da empresa continuar crescendo com o que viria a se tornar sua principal fonte de renda a partir do fim da década passada, a distribuição online (PECKHAM, 2011).

Contudo, com o acirramento da competição com outros agentes nos negócios de *streaming*, como Amazon ou Hulu, e com as incursões dos antigos gigantes do mercado televisivo na distribuição de conteúdos online, a exemplo do que faz a HBO através dos serviços HBO Go e HBO Now, a Netflix resolveu produzir seriados originais para

---

16 Abreviação de “Do It Yourself”, que traduzido ao pé da letra significa “Faça Você Mesmo”.

distribuição entre os seus assinantes, visando, segundo seu diretor de conteúdo, Ted Sarandos, “se tornar a HBO antes que a HBO possa se tornar Netflix” (SARANDOS *apud* DE SÁ, 2013). Não só isso, a empresa buscou também agregar valor à assinatura de seu serviço em uma perspectiva a longo prazo, já que o caráter provisório dos acordos de licenciamento de exibição de conteúdos de grandes estúdios a deixa subordinada aos interesses e aos custos impostos por estes grupos de mídia – como é o caso recente da Fox, que retirou suas séries da Netflix em 2017 para oferecer produções como *How I Met Your Mother*, *Bones*, *Prison Break* e *24* com exclusividade em um serviço de *streaming* próprio. Com a produção de séries originais, a Netflix pode assegurar o interesse dos assinantes com maior confiança ao desenvolver, disponibilizar e garantir os direitos exclusivos de exibição mundial de seriados que se tornaram sucesso como *Stranger Things*, *Orange is the New Black*, *House of Cards*, entre diversos outros de apelo para públicos variados.

Tudo começou com a decisão de comprar a exclusividade nos direitos de distribuição internacional da série norueguesa *Lilyhammer*, inicialmente apenas mais uma série no catálogo do serviço, mas mais tarde ganhando destaque quando a Netflix mostrou interesse em também coproduzi-la em 2012. De acordo com Sarandos, um dos objetivos do empreendimento era avaliar se a Netflix seria capaz de construir um público satisfatório para a série a partir de sua tecnologia de recomendação de conteúdo para os assinantes, por meio do qual a empresa calcula a probabilidade de cada consumidor se interessar por filmes e séries de teor semelhante àqueles já consumidos e/ou avaliados positivamente pelo assinante na plataforma (CURTIN, HOLT, SANSON, 2014).

A partir daí, o serviço de *streaming* vem apostando em algumas estratégias já utilizadas no mercado, como a de recuperar seriados populares cancelados por algum competidor, não só comprando os direitos de exibição, mas *continuando* as ficções do ponto no qual pararam, produzindo novas temporadas. Ao falar sobre a atuação da Netflix na produção de séries originais, Castellano e Meimaridis (2017) chamam essa estratégia de instrumentalização da nostalgia. É o que a empresa fez com *Arrested Development* (cancelada pela Fox em 2006 e renovada, até o momento, para a quarta e a quinta temporada na Netflix), *The Killing* (encerrada pela AMC em sua terceira temporada e comissionada pela Netflix para uma quarta e última temporada) e *Gilmore Girls* (exibida entre 2000 e 2007 e continuada em 2016 com a minissérie *Gilmore Girls: A Year in the Life*).

Algumas táticas que a empresa vem usando no que diz respeito aos seus seriados originais, contudo, são inéditas, como a de engajar potentes ferramentas de mineração de dados das preferências dos seus clientes para comissionar séries. O

próprio exemplo de *Arrested Development* aponta nesta direção, e o seriado era um dos mais populares entre os assinantes do serviço de *streaming* (LAWLER, 2013). Foi assim que o Netflix resolveu ainda produzir *House of Cards*, ambicioso investimento aprovado para a criação de duas temporadas e um orçamento de mais de 100 milhões de dólares antes mesmo da gravação de qualquer material relativo à série. O seriado é o *remake* de uma série homônima da BBC, muito popular entre os clientes do serviço. Os mesmos assinantes que gostam da versão britânica frequentemente costumavam ver filmes estrelados por Kevin Spacey ou dirigidos por David Fincher. Deste modo, o Netflix os contratou para respectivamente protagonizar e produzir *House of Cards* (MACAULAY, 2013), no que vem se mostrando um modo engenhoso, inaugurado pela empresa, de decidir quais produtos comissionar.

Desde a estreia de *House of Cards*, em 2013, até fins de novembro de 2017, a empresa já desenvolveu e lançou quase 60 séries, entre produções dramáticas e cômicas, originais e continuações e produzidas nos Estados Unidos ou em mercados estrangeiros como Brasil, México, França, Espanha, Japão e Coreia do Sul, com graus variados de sucesso. Enquanto séries como *Hemlock Grove* e *Marvel's Iron Fist* tiveram recepções mistas da crítica e do público, e produções de alto orçamento e audiências cult, pequenas ou médias, foram canceladas devido ao baixo retorno do investimento da empresa, como *Marco Polo*, *The Get Down* e *Sense 8*, outras têm conquistado reconhecimento das instâncias de consagração do público e da mídia especializada: em 2017, *House of Cards*, *Stranger Things*, *The Crown*, *Unbreakable Kimmy Schmidt* e *Master of None* ajudaram a Netflix a conquistar 91 indicações aos prêmios Emmy (atrás apenas da HBO, invicta no número de nomeações há 17 anos); as séries baseadas no universo em quadrinhos da Marvel são, em geral, um sucesso, como *Daredevil*, *Jessica Jones* e *The Defenders*; e produções como *Orange is the New Black*, *Grace and Frankie*, *13 Reasons Why*, *Black Mirror* e *Dear White People* provam-se relevantes para as discussões da sociedade, principalmente em sites de mídias sociais como Facebook e Twitter, sobre assuntos como representatividade feminina e negra, consequências da adoção da tecnologias na vida cotidiana e suicídio.

Neste cenário, a Netflix tem se mostrado apta a se adaptar a distintos modelos de negócios, e parece estar na dianteira do mercado. A produção de televisão distribuída pela internet vem se consolidando não só pela atuação da Netflix, mas também pelos investimentos de empresas como a Amazon, responsável pelos sucessos de crítica *Transparent* e *Mozart in the Jungle*, e, mais recentemente, pela aposta bem-sucedida do serviço de *streaming* Hulu no drama distópico *The Handmaid's Tale*, vencedor de oito prêmios Emmy na sua primeira temporada, em 2017, inclusive o cobiçado reconheci-

mento de melhor série dramática do ano. O desenvolvimento acelerado destes serviços na década de 2010 aponta para um futuro de concorrência ainda mais acirrada entre os *players* inseridos no mercado de produção e de distribuição de séries televisivas, especialmente no contexto dos Estados Unidos.

#### 4. À GUIA DE CONCLUSÃO

Através dos exemplos da Fox desde o início dos anos 1990, da HBO a partir do fim daquela década, da AMC desde 2007 e da Netflix nos últimos anos, torna-se patente como os quatro sistemas de distribuição comercial de séries originais mais bem estabelecidos do meio televisivo vêm se renovando ao longo das últimas duas décadas; e como é visível a emergência de novos modelos de produção e distribuição, vinculados a séries não necessariamente planejadas para ser distribuídas pensando o aparelho televisor como dispositivo privilegiado.

Nestes exemplos, liberdade criativa, ousadia empresarial e sucesso comercial se aproximam, quebrando clássicos preconceitos sobre o meio, e é curioso que isso aconteça em paralelo ao surgimento das discussões sobre as indústrias criativas. Obviamente, a escolha dos meios de distribuição explorados é arbitrária, e o escopo deste estudo demasiado pequeno para que conclusões maiores sobre o meio televisivo americano sejam tiradas a partir daqui, mas enquanto um panorama que visa apresentar os distintos modelos de distribuição de séries originais de ficção televisiva nos Estados Unidos e com casos exemplares de cada sistema, acreditamos que este artigo cumpre seu objetivo.

Cabe a estudos posteriores se debruçar sobre outros exemplos, mapear outras tendências deste e de outros mercados, explorar as particularidades das redes públicas e cartografar outras realidades nacionais, o que parece urgente frente à face cambiante da televisão brasileira, na qual uma nova política regulatória exige que os canais a cabo exibam mais conteúdo produzido aqui. Neste artigo, tentamos, através do mapeamento de outro contexto nacional, apresentar alguma contribuição aos recentes debates neste sentido. O vínculo à perspectiva das indústrias criativas, por sua vez, nos parece possibilitar que se leve adiante esta ordem de projeto investigativo sem contudo incorrer nos preconceitos que usualmente a academia brasileira tem direcionado à televisão.

#### REFERÊNCIAS

AUSTER, Al. HBO's approach to generic transformation. In: EDGERTON, Gary

R.; BRIAN, G. Rose (Org.). **Thinking outside the box**: a contemporary television genre reader. Lexington: University Press of Kentucky, 2005, p. 226-246.

BENDASSOLLI, Pedro F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar., 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a03.pdf> >. Acesso em: 20 de nov. 2017.

BUONANNO, Milly. **The age of television**: experience and theories. Bristol: Intellect, 2008.

BUTLER, Jeremy G. **Television**: Critical Methods and Applications. 4ed. New York: Routledge, 2012.

CASCAJOSA, C. C. Virino. No es televisión, es HBO: La búsqueda de la diferencia como indicador de calidad en los dramas del canal HBO. **Zer**, Bilbao, v. 11, n. 21, p. 23-33, nov., 2006. Disponível em: <<http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer21-02-cascajosa.pdf>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

CASTELLANO, Mayka; MEIMARIDIS, Melina. Produção Televisiva e Instrumentalização da Nostalgia: O Caso Netflix. **Revista GEMInIS**, São Carlos, UFSCar, v. 8, n. 1, p. 60-86, jan. / abr. 2017. Disponível em: < <http://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/281> >. Acesso em: 20 de nov. 2017.

CURTIN, Michael; HOLT, Jennifer; SANSON, Kevin. **Distribution Revolution**: Conversations about the Digital Future of Film and Television. Oakland: University of California Press, 2014.

DE SÁ, Nelson. **Internet já abocanha nos EUA mercado da TV paga**. [s.l.]: Folha de São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/04/1267751-internet-ja-abocanha-nos-eua-mercado-da-tv-paga.shtml>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

FISKE, John; HARTLEY, John. **Reading television**. 2ed. London: Routledge, 2003.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: LP&M, 2011.

GARNHAM, Nicholas. From Cultural to Creative Industries: an analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. **International Journal of Cultural Policy**, London, v. 11, n. 1, p. 15-29, 2005.

HARTLEY, John. Creative Industries. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Creative**

**Industries.** Malden (Massachusetts): Blackwell, 2005.

JARAMILLO, Deborah L. AMC: Stumbling Toward a New Television Canon.

**Television & New Media**, Thousand Oaks, v. 14, n. 2, p. 167-183, 2013.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JOHNSON, Catherine. Quality/Cult Television: The X-Files and television history. In: HAMMOND, Michael; MAZDON, Lucy (Org.). **The Contemporary Television Series**. Edimburgh: Edimburgh University Press, 2005, p. 57-71.

KLEIN, Jacob. **How Much Does an HBO Subscription Cost These Days?**

[s.l.]: [s.n.], 2013. Disponível em: <<http://hbowatch.com/how-much-does-an-hbo-subscription-cost-these-days/>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

LAMPEL, Joseph; LANT, Theresa; SHAMSIE, Jamal. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais.

**RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 19-26, jan./mar., 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a04.pdf>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

LAWLER, Ryan. **Netflix CEO Reed Hastings On Arrested Development, Managing Content Licenses, And Coming Back From The Qwikster Debacle**.

[s.l.]: Tech Runch, 2013. Disponível em: <<http://techcrunch.com/2013/06/02/netflix-reed-hastings-ted-sarandos/>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

LEVERETTE, Marc. "Cocksucker, Motherfucker, Tits". In: LEVERETTE, M.; BRIAN, L. O.; BUCLKEY, C. L. (Org.). **It's not TV: watching HBO in the post-television era**. New York: Routledge, 2008, p. 123-151.

LOTZ, Amanda. **Portals: A Treatise on Internet-Distributed Television**. Ann Arbor, Michigan: Michigan Publishing, 2017.

MACAULAY, Scott. **House of Cards, the Netflix Algorithms and Me**. [s.l.]: Filmmaker Magazine, 2013. In: <<http://filmmakermagazine.com/64544-house-of-cards-the-netflix-algorithms-and-me/>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **O carnaval das imagens: a ficção na TV**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da secretaria da economia criativa:**

Políticas, diretrizes e ações - 2011 a 2014. 2ed. Brasília: Ministério da Cultura, 2011. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/>>

PLANO+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

O'DONNELL, Victoria. **Television Criticism**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

OGURI, L. M. B.; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C. O Processo de Criação das Telenovelas. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 38-48, jan./mar., 2009. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/1656](http://www.spell.org.br/documentos/download/1656)>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

ORTIZ, Renato; BORELLI, Sílvia Helena; RAMOS, José Mário. **Telenovela, história e produção**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

PEARSON, Roberta. The writer/producer in american television. In: HAMMOND, Michael; MAZDON, Lucy (Org.). **The Contemporary Television Series**. Edimburgh: Edimburgh University Press, 2005, p. 11-26.

PECKHAM, Mark. **DVD Sales Plunge in U.S., Digital Sales On the Rise**. [s.l.]: Time, 2011. Disponível em: <<http://techland.time.com/2011/05/04/dvd-sales-plunge-in-u-s-digital-sales-on-the-rise/#ixzz2UXFCH0FG>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

SANTO, Avi. Para-television and discourses of distinction: the culture of production at HBO. In: LEVERETTE, M.; L. OTT, B.; BUCLKEY, C. L. (Org.). **It's not TV: watching HBO in the post-television era**. New York: Routledge, 2008, p. 19-45.

SCHATZ, Thomas. Desilu, I Love Lucy, and the rise of network TV. In: THOMPSON, Robert; BURNS, Gary (Org.). **Making Television: authorship and the production process**. New York: Praeger Publishers, 1990, p. 117-135.

SMITH, A. N. Putting the Premium into Basic: Slow-Burn Narratives and the Loss-Leader Function of AMC's Original Drama Series. **Television & New Media**, Thousand Oaks, v. 14, n. 2, p. 150-166, 2013.

THE ECONOMIST. **Movies to Go: Can Netflix's Reed Hastings succeed in the battle to deliver movies online?**. [s.l.]: The Economist, 2005. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/4149765>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

UNCTAD. **Creative Economy: Report 2008**. [s.l.]: United Nations, 2008. Disponível em: <[unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf)>. Acesso em: 11 de nov. 2017.