



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Comunicação Social

Cynthia Maciel Duarte

A magia da Disney no Facebook: estratégias de comunicação e negócios do conglomerado na rede social

Rio de Janeiro

2014

Cynthia Maciel Duarte

A magia da Disney no Facebook: estratégias de comunicação e negócios do conglomerado na rede social

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Comunicação, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Cultura de Massa, Cidade e Representação Social.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Sonia Virgínia Moreira

Rio de Janeiro

2014

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CEH/A

D812 Duarte, Cynthia Maciel.
A magia da Disney no Facebook: estratégias de comunicação e negócios do conglomerado na rede social / Cynthia Maciel Duarte. – 2014.
157 f.

Orientadora: Sonia Virgínia Moreira.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Faculdade de Comunicação social.

1. Redes Sociais Online – Teses. 2. Comunicação de massa e cultura – Teses. 3. Mídia (Publicidade) – Planejamento – Teses. I. Moreira, Sonia Virgínia. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Comunicação Social. III. Título.

es

CDU 659.1:007

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Cynthia Maciel Duarte

A magia da Disney no Facebook: estratégias de comunicação e negócios do conglomerado na rede social

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Comunicação, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Cultura de Massa, Cidade e Representação Social.

Aprovada em 20 de março de 2014

Banca Examinadora:

Profa. Dr^a. Sonia Virgínia Moreira (Orientadora)
Faculdade de Comunicação Social - UERJ

Profa^a. Dr^a. Cíntia SanMartin Fernandes
Faculdade de Comunicação Social - UERJ

Prof. Dr. João Paulo de Jesus Faustino
Universidade do Porto

Rio de Janeiro

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por me oferecer condições de trilhar caminhos tão importantes rumo ao conhecimento. Aos meus pais, Virginia Maciel Duarte e Alcemar Duarte, que tanto acordaram cedo, prepararam merenda, encaparam cadernos e correram para chegar antes dos portões da escola fecharem. Ao meu avô Agostinho Maciel, pela importante contribuição em toda essa jornada. Aos meus irmãos, Camila Maciel Duarte e Raphael Maciel Duarte, por tantos anos aturando a irmã nerd. Ao meu marido, Leonardo Castro de Paula, pelo fundamental apoio prático e psicológico na construção desta pesquisa. Sem seu apoio e sua compreensão, o trabalho teria sido muito mais difícil. À minha sobrinha, Beatriz Duarte Estrella, que ainda pequenininha já contribui com este trabalho.

Aos mestres, assistentes de mestre e adeptos da Instituição Religiosa Perfect Liberty, pelo essencial apoio espiritual que me permite superar os momentos difíceis da vida, mostrando que tudo é aprendido e material para o desenvolvimento.

Aos professores que tive ao longo de tantos anos de estudo, desde a educação básica. Especialmente, à professora Cíntia SanMartin Fernandes, por suas aulas maravilhosas e seu incentivo ao desenvolvimento dos alunos, ao professor Paulo Faustino, que mesmo de longe se empenhou em contribuir com a produção desta pesquisa, oferecendo referencial teórico riquíssimo, e à professora Sonia Virgínia Moreira, pela paciência, pela generosidade e principalmente por me ajudar a escolher e investigar este tema fascinante que é a economia de mídia.

Aos amigos, que mesmo de longe enviam mensagens positivas, torcendo para que tudo dê certo.

RESUMO

DUARTE, Cynthia Maciel. *A magia da Disney no Facebook: estratégias de comunicação e negócios do conglomerado na rede social*. 2014. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

O mercado contemporâneo de mídia é dominado por um número cada vez menor de empresas, que competem entre si no mercado global. Resultantes de aquisições e fusões com atividades em várias frentes, as empresas compõem impérios midiáticos, classificados como conglomerados de mídia. Nesse contexto dos conglomerados, esta pesquisa analisa uma das vertentes do segmento de internet da The Walt Disney Company: a página da empresa no Facebook. Utilizando o referencial das indústrias de mídia e da economia de mídia como principal base teórica, o objetivo desta pesquisa é identificar as estratégias da empresa na sua relação com os usuários, especialmente aquelas de maior apelo junto ao público entre 9 e 15 anos, faixa etária contemplada pelas pesquisas TIC Domicílios e Usuários 2012 e TIC Kids Online Brasil 2012. Neste contexto, através da análise de postagens com promoções e propaganda de seus produtos, explícitas ou não (tais como filmes, jogos e desenhos animados), é possível identificar as inserções criativas da empresa no Facebook, as estratégias de marketing na referida página e as principais frentes do negócio internet da Disney Co. Para tanto, são usados também documentos oficiais (e públicos) da Companhia, em especial balanços anuais e informações divulgadas na imprensa. A metodologia adotada é a do estudo de caso – incluindo as inserções feitas de 19 de maio de 2009 a 28 de janeiro de 2014, totalizando 529 postagens, e os relatórios fiscais anuais a partir de 1999, com ênfase no documento de 2013. As postagens são analisadas e categorizadas de modo a permitir a identificação do segmento do negócio Disney ao qual cada uma se refere. Com isso, o intuito é verificar as principais metas da empresa na rede social Facebook.

Palavras-chave: Conglomerados de mídia. Economia de mídia. Indústria de mídia. Disney.
Facebook

ABSTRACT

DUARTE, Cynthia Maciel. *The magic of Disney on Facebook: communication and business strategies of the conglomerate in the social network*. 2014. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

The contemporary media market is dominated by a dwindling number of companies, which compete each other in the global market. Result of acquisitions and mergers with activities on several fronts, these companies make up media empires, classified as media conglomerates. In this context of conglomerates, this research examines one of the strands of the web segment of The Walt Disney Company: the company page on Facebook. Using the framework of media and media economy industries as the main theoretical basis, the objective of this research is to identify the company's strategies in its relations with users, especially those with the greatest appeal to the public from 9 to 15 years, age group contemplated by TIC Domicílios e Usuários 2012 and TIC Kids Online Brasil 2012 researches. In this context, through the analyze of postings with promotions and advertise of its products, explicit or not (such as movies, games and cartoons), it's possible to identify the company's creative insertions on Facebook, the marketing strategies on referred page and the main fronts of internet business Disney Co. To do so, official (and public) records of the Company are also used, in particular annual reports and informations published by press. The methodology is the case study - including inserts from May 19, 2009 to January 28, 2014, totaling 529 entries, and annual fiscal reports since 1999, with emphasis in the 2013 document. The posts are categorized and analyzed to enable the identification of the Disney segment which each one refers. Thus, the objective is to determine the main goals of the company in the social network Facebook.

Keywords: Media conglomerates. Media economics. Media industry. Disney. Facebook

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Cena de <i>Crazy Plane</i> : Mickey tenta beijar Minnie.....	61
Figura 2 -	Anúncio do primeiro filme da Disney com som.....	62
Figura 3 -	Animadores usando storyboard	67
Figura 4 -	Post sobre o Pato Donald.....	70
Figura 5 -	Post sobre o lançamento de Branca de Neve e os sete anões	71
Figura 6 -	Post com Branca de Neve	71
Figura 7 -	Post da página Disney Irônica	75
Figura 8 -	Post reforçando caráter educativo das produções Disney.....	78
Figura 9 -	Post sobre o filme Cinderela.....	81
Figura 10 -	Post com a placa da entrada da Disneylândia	82
Figura 11 -	Post destacando Walt Disney como o criador das animações	86
Figura 12 -	Post sobre o resort Aulani.....	97
Figura 13 -	Visão geral da página da Disney no Facebook	111
Figura 14 -	Testeira de 15 de fevereiro de 2014 com Mickey e Minnie	112
Figura 15 -	Testeira inserida em 19 de julho de 2012 com imagem de uma cena do filme O Rei Leão (no original em inglês, The Lion King), lançado em 1994.....	113
Figura 16 -	Frase e ícones abaixo da testeira.....	114
Figura 17 -	Post com mais de 174 mil likes, 2 mil comentários e 20 mil compartilhamentos	115
Figura 18 -	Gráfico das categorias de análise.....	116
Figura 19 -	Post com vídeo sobre adolescentes.....	118
Figura 20 -	Post com vídeo sobre a ida de Darth Vader à Disneylândia.....	118
Figura 21 -	Post com frase de Walt Disney.....	119

Figura 22 -	Foto mostrando Walt Disney e um de seus animadores	120
Figura 23 -	Posts com elogios a Walt Disney.....	120
Figura 24 -	Post com imagem e frase para compartilhar	121
Figura 25 -	Post com imagem e frase para compartilhar	121
Figura 26 -	Post com comentário de uma menina brasileira, moradora de Praia Grande, município do estado de São Paulo, sobre uma postagem desta categoria: Sou brasileira e amo a Disney	122
Figura 27 -	Post com lançamento de filme	123
Figura 28 -	Post sobre musical Newsies.....	124
Figura 29 -	Post com trailer	124
Figura 30 -	Um dos posts sobre o filme A princesa e o sapo	125
Figura 31 -	Comentário da menina Gabriela Alber	126
Figura 32 -	Comentário da menina Giovanna Castello	127
Figura 33 -	Venda do filme UP-Altas Aventuras	128
Figura 34 -	Venda de boneca Tiana.....	128
Figura 35 -	Informação sobre a venda do filme após trailer do desenho.....	129
Figura 36 -	Post sobre o aplicativo It's a small world.....	130
Figura 37 -	Post sobre game Epic Mickey.....	130
Figura 38 -	Post sobre produtos de consumo da Disney	131
Figura 39 -	Post em que a menina Aisha, moradora da cidade de Curaçá, no norte do estado da Bahia, comenta um post sobre a disponibilidade da trilha sonora de um filme	132
Figura 40 -	Post sobre uma nova atração em parque da Disney.....	134
Figura 41 -	Post em que o menino João Vitor, morador da cidade baiana de Simões Filho, comenta uma postagem sobre os parques da Disney..	135
Figura 42 -	O menino Anthony Gregory, morador de Feira de Santana, no estado da Bahia, comenta um vídeo em que uma criança (o menino de blusa azul na foto à esquerda) apresenta a linha de cruzeiros da Disney	135

Figura 43 -	Post sobre premiação para o filme Frozen.....	136
Figura 44 -	Post sobre exposição D23	137
Figura 45 -	Comentário da adolescente Gislene Santos, moradora do município de Paulínia, no estado de São Paulo, em uma postagem sobre a participação da Disney na Expo 23.....	137
Figura 46 -	Post sobre aplicativo gratuito.....	138
Figura 47 -	Moradora de São Paulo, a adolescente Milly Oliveira comenta uma postagem em que a Disney informa sobre sua página no Tumblr	138
Figura 48 -	A menina Marcela Souza, moradora da cidade de Guarulhos, em São Paulo, comenta a postagem sobre uma nova série do canal Disney Junior	140

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	11
1	ECONOMIA DE MÍDIA, INDÚSTRIAS CULTURAIS E CONGLOMERADOS DE MÍDIA	17
1.1	As bases da Economia	21
1.2	Contribuições da economia política	22
1.3	Os estudos de economia de mídia	23
1.3.1	<u>Elementos da economia de mídia</u>	24
1.3.1.1	Oferta e demanda.....	24
1.3.1.2	Sistema de preços	25
1.3.1.2.1	Elasticidade de preço da demanda.....	27
1.3.1.2.2	Elasticidade- preço da oferta	28
1.3.1.2.3	Comoditização	28
1.3.1.2.4	Elasticidade cruzada da demanda	28
1.3.1.3	Desejos, necessidades, utilidade e valor	29
1.3.1.4	Abrangência e níveis de análise	30
1.3.1.5	Globalização, regulação, tecnologia e aspectos sociais.....	30
1.3.1.6	Criação de estratégia e vantagem competitiva	32
1.3.1.7	Competição e concentração	33
1.4	Indústrias culturais	34
1.5	Conglomerados de mídia	46
1.5.2	<u>O impacto da globalização nos conglomerados</u>	53
1.5.3	<u>A influência da legislação</u>	55

2	O NEGÓCIO DISNEY	58
2.1	A era Walt Disney	59
2.1.1	<u>As contribuições da Disney durante a Segunda Guerra Mundial</u>	70
2.1.2	<u>A criação da Disneylândia</u>	81
2.2	A era pós Walt Disney	88
2.2.1	<u>A administração Eisner</u>	89
2.2.2	<u>A administração Iger</u>	92
2.2.2.1	A atual estrutura do negócio.....	93
2.2.2.2	Internet: oportunidades e desafios	107
3	ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DA DISNEY PELO FACEBOOK	110
3.1	A página no Facebook	110
3.2	Análise das postagens	114
3.2.1	<u>Categorias de análise</u>	116
	CONCLUSÃO	141
	REFERÊNCIAS	149

INTRODUÇÃO

Está ou não havendo interação entre as empresas de mídia e a audiência por meio das redes sociais digitais? A partir desta questão, foi definido como objeto de estudo o Facebook da The Walt Disney Company, mudando de uma perspectiva estritamente noticiosa para a análise de um conglomerado de mídia. O início do interesse pelas redes de empresas de mídia se referia à efetiva participação da audiência na construção de notícias de telejornais via redes sociais, especificamente o Jornal Nacional, programa da Rede Globo. Ao longo do percurso, os “nós” se mostraram bem mais atados (RECUERO, 2009, p. 25), revelando que o grande interesse das empresas nas ditas redes sociais não está na interação com cada internauta, mas nas inúmeras conexões que cada um deles estabelece. E que, de fato, a conexão entre os ambientes promovidos por empresas de mídia e a audiência são falsas por não apresentarem interação social. Portanto, não constituem uma rede social. Formam sim redes de disseminação de conteúdo pela web, agregando um número crescente de seguidores. As redes sociais são usadas por empresas como parte de um negócio.

Assim foi delineado um caminho de investigação mais profundo e que, portanto, podia responder aos questionamentos colocados inicialmente. Ver as redes sociais como parte de um negócio mudou tudo. Ficou claro que a rede tinha uma base muito maior que o Facebook e o Twitter, constituída por aspectos econômicos e políticos e pelas dinâmicas que interferem na composição da própria sociedade. Foi fundamental nesta etapa o site de métricas digitais Social Bakers, conhecido em um GT do Intercom Sudeste de 2012 (SOCIAL BAKERS, 2014). A lista de páginas de empresas no Facebook com o maior número de seguidores trazia logo na segunda colocação¹ a Disney – primeira se considerado apenas o segmento de mídia – e com ela uma nova perspectiva de pesquisa: os conglomerados de mídia.

O objetivo deste trabalho é, assim, analisar a página no Facebook da The Walt Disney Company para entender como esse ambiente da rede social funciona como estratégia de negócio. Para isso, pretendeu-se identificar os investimentos criativos da empresa na relação com os usuários, como esses investimentos são percebidos pelos seguidores da página e de que forma se relacionam com a estrutura de negócio da Companhia. Como método de análise, optou-se por:

¹ Entre páginas de empresas, a primeira é a Coca-cola. A Disney é a primeira no segmento de mídia.

- compreender as estratégias de marketing da Disney no Facebook, tanto em sua própria página quanto em outros ambientes da internet;
- analisar as inserções de produtos da empresa na página do Facebook, como filmes, desenhos e games;
- conhecer a evolução do negócio internet dentro do grupo principalmente por meio da análise de balanços anuais.

Trabalha-se com a hipótese de que as estratégias da Companhia, em geral, não são identificadas em um primeiro momento pelos internautas como recursos de um negócio, apesar de contribuírem com a disseminação do conglomerado em escala planetária pela web.

O estudo dos conglomerados de mídia se justifica pela influência que exercem em escala global, já que a comunicação interfere em pelo menos três esferas que merecem atenção: social, especialmente com a questão do pluralismo da informação e de conteúdos, econômica e política, ambas estreitamente relacionadas à forma de organização das sociedades, já que movimentam capital e produção de sentidos. Entender a atuação dos conglomerados de mídia na internet significa identificar a atuação de grandes grupos em âmbito mundial e como esferas locais de culturas distintas são afetadas por sua atuação. Em outras palavras, significa entender como se dá essa influência porque, apesar da presença internacional, o modo como os grandes grupos de mídia estabelecem suas estruturas de negócio nem sempre é evidente – seja pela dificuldade de identificar os controladores majoritários, que podem mudar a cada fusão ou aquisição, seja pelo fato de o modelo de negócio ser invisível para a maioria de seus usuários.

A relevância é ainda maior se considerarmos que o processo de comunicação hoje ocorre essencialmente em rede, como resultado, dentre outros fatores, da globalização e da propagação das tecnologias digitais. Muitos autores ressaltam que a globalização não respeita as antigas fronteiras estabelecidas entre as nações. Hesmondhalgh (2012, p. 2) destaca como uma das maiores transformações das indústrias culturais desde os anos 80 o fato de que os “produtos culturais circulam cada vez mais através das fronteiras nacionais”. Habermas apud Castells (2011, p. 17 - 18) já apontava para o fato de a Constituição de cada país ser nacional enquanto as fontes de poder estão construídas em esfera supranacional. A atuação dos conglomerados de mídia em nível global mostra que as bases da relação de poder em uma sociedade não são mais exclusivamente locais. O Estado-nação não desaparece, mas surgem

outras dimensões que forcem mudanças em sua estrutura, neste caso com a emergência de uma nova forma de Estado: o Estado em rede. Assim, antes de considerarmos as fronteiras territoriais, identificamos as redes de poder que atuam em nível local, nacional e global, uma vez que a interseção dessas redes configura as sociedades.

Para Castells (2011, p. 12), os significados são construídos em uma sociedade por meio de um processo de comunicação. Atuando com a força persuasiva de um negócio, os conglomerados de mídia distribuem pelas redes tanto conteúdo quanto valores e comportamentos. No caso das grandes corporações, que dispõem de recursos para a produção de significados e sensações, a comunicação é agente fundamental para as suas estratégias de negócios, desenvolvidas via áreas de publicidade, jornalismo e relações públicas. Apesar da lógica da sociedade em rede implicar uma organização em nível mundial, traz em si a ideia de exclusão, já que um número expressivo de pessoas não tem acesso às redes locais ou globais, ainda que sejam indiretamente afetados por elas. Assim, “o global oprime o local - a menos que o local fique conectado ao global, como um nó, em redes globais alternativas construídas pelos movimentos sociais” (CASTELLS, 2011, p. 25).

No Brasil, a característica contemporânea da televisão aberta brasileira serve como ilustração para os casos de exclusão. Análise recente sobre a programação infantil registra que somente duas emissoras mantêm desenhos em sua grade de programação: o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) e a Rede Bandeirantes (Band). A TV Globo, que historicamente destinava as manhãs ao público infantil, substituiu esse público por outro, as donas de casa, exibindo programas de variedades, saúde e culinária, como Encontro com Fátima Bernardes, Bem-Estar e Mais Você. Segundo o diretor geral da emissora, Carlos Henrique Schroeder, é uma tendência mundial levar o infantil para a TV por assinatura (AZEVEDO, 2013).

A lei brasileira não estabelece um percentual de conteúdo infantil a ser veiculado na TV aberta ou por assinatura. Não há menção sobre o assunto nas legislações mais atuais: a Lei Nº. 9472, de 16 de julho de 1997, que dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, e a Lei Nº. 12.485, de 12 de setembro de 2011, que trata da comunicação audiovisual de acesso condicionado. Fica a cargo das emissoras decidirem essa participação. Considerando que as crianças influenciam as decisões de compras familiares, a estratégia parece ser clara: aqueles que podem pagar, migram para a TV por assinatura.

Em relação ao jogo do mercado, é importante ressaltar que a atuação dos indivíduos e do Estado é desproporcional ao aparato movido pelo capital para se multiplicar em termos mundiais. Como afirma Barbero (1987, p.12), é preciso visualizar os limites dos meios de comunicação, mas não se deve ignorar sua importância. Segundo o autor, a facilidade em “assimilar as imagens da modernização (...) e mudanças tecnológicas” explicita o fato de que o mercado fala mais do que outras esferas. Hoje, existe um desequilíbrio entre essas esferas. Um grande número de indivíduos se depara, de um lado, com a dificuldade de supressão de suas necessidades (como saúde, moradia digna e educação de qualidade) e, de outro, com o mundo maravilhoso das tecnologias e mensagens midiáticas. Esse cenário contribui para o enfraquecimento da esfera política como instância de representação social e compromete a coesão política e cultural. Em uma sociedade movida principalmente pelas leis de mercado, o Estado tem a sua capacidade de representação e de defesa da população diminuída, assim como a de promotor de desenvolvimento social. Assim, são reproduzidas na sociedade as desigualdades e instabilidades da lógica monetária.

Compreender o papel que o Estado tem desempenhado em relação à atuação dos conglomerados é, portanto, um aspecto importante. Em termos de regulação, as regras do negócio de mídia diferem entre os países, oscilando entre leis baseadas no mercado e com pouca interferência governamental (caso dos Estados Unidos e do Reino Unido, por exemplo) e outras mais rígidas (caso de países do Oriente Médio e da Ásia). O fundamento da interferência também é distinto. A Europa, por exemplo, tem investido na regulação dos meios com o propósito de proteger os cidadãos, diferente do intuito da regulação na Ásia, sobretudo na China, que protege os interesses políticos.

No Brasil, o negócio de mídia tem vivido um momento de duras críticas. Insatisfeitas com a concentração e a falta de pluralidade no conteúdo midiático, 38 instituições² da sociedade civil lançaram em 27 de agosto de 2012³ a campanha “Para Expressar a Liberdade – Uma nova lei para um novo tempo”, coordenada pelo Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC, 2014). Dentro da campanha, em agosto de 2013, estavam sendo coletadas as assinaturas necessárias (1,3 milhão) para encaminhamento do chamado Projeto de Lei de Iniciativa Popular da Comunicação Social Eletrônica, conhecido também como Lei

² A lista completa pode ser acessada no endereço <http://www.paraexpressaraliberdade.org.br/index.php/quem-somos/quem-somos>.

³ A data foi escolhida em função do aniversário de 50 anos do Código Brasileiro de Telecomunicações.

da Mídia Democrática, que pretende regulamentar os artigos 5, 21, 220, 221, 222 e 223 da Constituição Federal.

A iniciativa exige uma série de mudanças com o intuito de estabelecer um conjunto de mídia que contemple a “promoção da pluralidade de ideias e opiniões na comunicação social eletrônica”, a “promoção e fomento da cultura nacional em sua diversidade e pluralidade”, a “proteção e promoção dos direitos das crianças e adolescentes de forma integral e especial, assegurando-lhes, com prioridade absoluta, a defesa de toda forma de exploração, discriminação, negligência e violência e da erotização precoce (...)” e a “promoção da participação popular nas políticas públicas de comunicação”, dentre outros pontos. As reivindicações explicitam o descumprimento do inciso III do Art. 2º da Lei 9.472, de 1997, que dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações e estipula, dentre outros, que o Poder Público tem o dever de “adotar medidas que promovam a competição e a diversidade dos serviços, incrementem sua oferta e propiciem padrões de qualidade compatíveis com a exigência dos usuários” (FNDC, 2014).

A pesquisa tem como metodologia o estudo de caso do Facebook da The Walt Disney Company, acessado pelo endereço www.facebook.com/disney. Foram analisadas 529 postagens feitas no período de 19 de maio de 2009 a 28 de janeiro de 2014, captadas entre 19 e 28 de janeiro de 2014. A data inicial foi escolhida por ser a primeira em que os comentários iniciais dos internautas coincidem com a data da postagem feita pela empresa, o que sugere maio de 2009 como data de início de funcionamento da página. No entanto, por meio de um vídeo publicado em 5 de dezembro de 2010, a Companhia afirma ter iniciado as postagens regulares na página em agosto de 2009.

Também foram analisados os relatórios financeiros anuais da empresa a partir de 1999, com ênfase no documento de 2013. Relatórios anteriores a 1999 não estavam mais disponíveis para consulta no site da empresa no início desta pesquisa.

As postagens do Facebook foram analisadas no sentido de compreender a qual segmento do negócio Disney se referiam e, desta forma, identificar quais deles são mais trabalhados na rede social. As sete categorias de análise foram delimitadas de acordo não apenas com a divisão feita pela própria empresa, mas também em função da análise dos balanços sociais, que forneceu um panorama geral do negócio, além da recorrência dos temas nas postagens do Facebook.

No Capítulo 1, são apresentadas as contribuições dos conceitos de economia de mídia, indústrias culturais e conglomerados de mídia no contexto do estudo do Facebook da The Walt Disney Company, iniciando com a atual configuração da política de comunicação global e os diversos organismos que atuam nesse cenário. É destacado o papel da Organização Mundial do Comércio (OMC) como principal fórum de negociação contemporâneo e as implicações desse quadro. O capítulo 2, em que é abordada a configuração do negócio Disney, traz um histórico sobre o contexto de criação da empresa, as realizações de Walt Disney na estruturação da Companhia, a atual divisão por segmentos e as principais estratégias de negócio na condução do conglomerado. São destacadas a atuação da empresa durante a Segunda Guerra Mundial e a ênfase na experiência, que permeia as ações da Companhia.

No capítulo 3 é apresentado o estudo de caso do Facebook da The Walt Disney Company, com a categorização das postagens analisadas de acordo com sua recorrência e em função da estrutura do negócio Disney. Além da categorização, são destacadas reações de fãs da página que se declaram brasileiros e aparentam ter entre 9 e 15 anos de idade. Tais reações, feitas por comentários nos posts, mostram o envolvimento do público não apenas com as publicações, mas com a própria Companhia. O capítulo 4 traz a conclusão da pesquisa, destacando a importância da compreensão dos conglomerados em termos numéricos e a necessidade de um papel mais crítico e ativo dos consumidores. Isso porque, a história mostra que o imperativo econômico é um dos mais eficazes na promoção de mudanças nas indústrias de mídia.

1 ECONOMIA DE MÍDIA, INDÚSTRIAS CULTURAIS E CONGLOMERADOS DE MÍDIA

Uma política de comunicação global ganhou espaço em meados do século XIX no âmbito das telecomunicações, dos direitos de propriedade intelectual e da comunicação de massa (HAMELINK, 2008, p. 11). Já a partir de 1874, foram estabelecidos acordos para a circulação de informações entre os países, inicialmente correspondências, passando a telegrafia, filmes e rádio. A Convenção Internacional sobre o Uso da Radiodifusão pela Causa da Paz, de 1938, mostra que vem de longa data a preocupação com a difusão das informações. O documento foi assinado por nove países, Austrália, Brasil, Dinamarca, França, Índia, Luxemburgo, Nova Zelândia, União da África do Sul e Reino Unido, preocupados em prevenir o uso da radiodifusão “de modo prejudicial ao bom entendimento internacional” (op. cit., p. 14).

Terminada a Segunda Guerra Mundial, com a criação da Organização das Nações Unidas (ONU⁴), em 1945, a comunicação mundial ganhou nova configuração. A Assembleia Geral da ONU tem cooperado com a política de comunicação global por meio de resoluções sobre os mais diversos assuntos, como os acordos básicos de direitos humanos, as declarações e convenções contra a discriminação e os tratados sobre direito no espaço internacional. Diversas agências especializadas da ONU são regulamentadoras importantes da área de comunicação, como a União Internacional de Telecomunicação (UIT⁵); a União Postal Universal (UPU⁶); a Organização Educacional, Científica e Cultural das Nações Unidas (UNESCO⁷) e a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (WIPO⁸). Outro organismo regulatório é a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD⁹), que estabelece padrões de propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

⁴ Em inglês, United Nations (UN).

⁵ Em inglês, International Telecommunication Union (ITU).

⁶ Em inglês, Universal Postal Union (UPU).

⁷ Em inglês, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).

⁸ Em inglês, World Intellectual Property Organization (WIPO).

⁹ Em inglês, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

Fora da ONU, uma organização multilateral importante é o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT¹⁰), assim como a Organização Internacional de Telecomunicações por Satélites (INTELSAT) e a Organização Internacional de Telecomunicações Marítimas por Satélite (INMARSAT), sistemas intergovernamentais estabelecidos por meio de tratados. Outras três instituições intergovernamentais multilaterais têm contribuído significativamente para a política de comunicação mundial por criarem padrões em campos como liberdade de informação e proteção de fluxos transfronteiriços: a Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica (OECD), a Conferência sobre Segurança e Cooperação na Europa (CSCE) e o Conselho da Europa.

Apesar desses vários organismos, Hamelink (2008, p. 17) destaca que a política de comunicação global tem sido cada vez mais baseada em padrões de comércio e mercado, com os grupos de negócios tendo mais interferência nas políticas de ação do que os governos. A Organização Mundial do Comércio (OMC¹¹) tem sido preferida como fórum de negociação pelos agentes da comunicação internacional em detrimento de instâncias intergovernamentais como a UNESCO, a WIPO e a ITU. Criada em 1993 na Rodada GATT do Uruguai, a OMC tem como princípio a liberalização mundial dos mercados, sendo mais favorável aos interesses comerciais dos principais países industrializados.

A importância das trocas comerciais entre as nações, que constituem importante fonte de renda para muitos países, vitais em determinados casos, justifica a atenção conferida aos tratados de comércio. A experiência internacional mostra que há uma forte correlação entre a expansão das exportações e o crescimento econômico (ROSSETTI, 1980, p. 752). Situações de bloqueio do comércio internacional, como as guerras, evidenciam essa realidade.

As vantagens decorrentes da divisão do trabalho e da especialização estão entre os principais fatores de incentivo às trocas de bens e serviços internacionalmente, sendo as economias cada vez mais dependentes de “fluxos internacionais de pagamentos e das redes internacionais de trocas” (op. cit., p. 738). Essa situação decorre especialmente das diferenças entre os bens naturais disponíveis em cada país, como jazidas minerais e o tipo de solo e clima, das desigualdades em termos de capital e trabalho e do estágio de desenvolvimento tecnológico. Stuart Mill, em sua obra *Principles of Political Economy*, de 1848, afirmou que o comércio exterior é capaz de gerar uma “revolução industrial interna” ao incentivar a

¹⁰ Em inglês, General Agreement on Tariffs and Trade (GATT).

¹¹ Em inglês, World Trade Organization (WTO).

utilização de recursos antes desprezados por falta de energia ou de ambição (MILL apud ROSSETTI, 1980, p. 775).

Os movimentos de integração econômica viabilizam o estabelecimento de parcerias em que os países-membros podem se especializar nas áreas em que possuem maior domínio e serem abastecidos de forma eficaz por outras nações em setores nos quais não possuem bom desempenho. Redes de trocas internacionais baseadas nas diferenças estruturais de disponibilidade de recursos das nações podem favorecer a troca de recursos abundantes por recursos escassos. Mesmo a restrição de comércio enfrentada por países não pertencentes ao bloco pode ser minimizada pelo aumento da demanda do grupo, que também estabelece trocas comerciais fora do bloco (ROSSETTI, 1980, p. 745). O esforço maior de produção para atender a demanda externa pode estimular o uso de novos recursos e encorajar o crescimento econômico das nações, proporcionando maiores taxas de emprego, produção e renda.

No entanto, esses benefícios são alcançados desde que estabelecidas trocas internacionais vantajosas, o que não tem sido observado nos acordos da OMC. O Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS¹²) da Organização, do qual o Brasil é parte desde sua entrada em vigor, em 1995, é um exemplo. O Anexo sobre Telecomunicações enumera uma série de compromissos entre os membros em relação ao acesso às redes e serviços públicos de telecomunicações e à utilização dos mesmos, que, segundo Hamelink (2008, p. 23), “limitam seriamente o espaço político nacional”. São disposições do parágrafo 5 do GATS (CVM, 2014):

a) Cada Membro velará para que os prestadores de serviços de qualquer outro Membro tenham acesso às redes públicas de transportes de telecomunicações e serviços e possam utilizá-los em termos e condições razoáveis e não discriminatórios para a prestação de um serviço incluído em sua lista.

[...]

e) Cada Membro deverá assegurar que nenhuma condição será imposta para o acesso às redes e serviços públicos de transportes de telecomunicações e utilização dos mesmos, além do que seja necessário para:

- i) salvaguardar as responsabilidades dos provedores públicos das redes e serviços de transporte de telecomunicações, em particular sua capacidade de colocar suas redes ou serviços disponíveis para o público em geral;
- ii) proteger a integridade técnica das redes ou serviços públicos de transporte de telecomunicações; ou
- iii) assegurar que os provedores de serviços de qualquer outro Membro não preste serviços, senão quando permitido pelos compromissos consignados na lista do Membro de que se trate (CVM, 2014).

¹² Em inglês General Agreement on Trade in Services (GATS).

Ao mesmo tempo, o Acordo contempla condições especiais para os países em desenvolvimento, abrindo possibilidades, pelo menos teoricamente, para que as nações protejam seus mercados.

g) Não obstante os parágrafos anteriores da presente seção, um país em desenvolvimento poderá, em função de seu nível de desenvolvimento, impor condições razoáveis ao acesso às redes e serviços públicos de transportes de telecomunicações e à utilização dos mesmos, necessárias ao fortalecimento de sua infraestrutura de telecomunicações e capacidade em matéria de serviços e à ampliação de sua participação no comércio internacional de serviços de telecomunicações (CVM, 2014).

A oferta de salvaguardas para ambos os lados, desenvolvidos e em desenvolvimento, confere certa subjetividade na interpretação dos termos dos acordos da OMC. Os embates costumam ter soluções que beneficiam as economias mais fortes.

A utilização da OMC como principal fórum de negociação é coerente com um cenário de intervenção cada vez maior do mercado na área de telecomunicações, em muito incentivada pelos governos. Considerando fatores como o custo para a instalação e manutenção da infraestrutura e interesses diversos, os governos têm se empenhado desde os anos de 1980 em oferecer condições interessantes aos investidores privados. Desde então, foram implementadas privatizações em diversos países: 44 operadoras públicas de telecomunicações foram privatizadas entre 1984 e 1997 (HAMELINK, 2008, p. 21). Não há garantias, no entanto, de resultados benéficos em todas as localidades. Em determinados casos, a gestão privada do setor pode representar oportunidade, mas em outros pode ser uma ameaça para os operadores locais.

Nesse cenário de intervenção mínima do Estado, os conglomerados de mídia se desenvolvem e se expandem globalmente, obtendo lucros em mercados mundiais. O estabelecimento dessa situação está diretamente relacionado aos aspectos econômicos vigentes, definidos de acordo com os interesses contemporâneos. Conforme observa Danhof, “a Economia também possui uma Geografia e uma História. Varia de época para época e se redefine de lugar para lugar” (ROSSETTI, 1980, p. 45).

1.1 As bases da Economia

Aristóteles é considerado o primeiro analista econômico. Em sua época, século IV a. C., a Economia era considerada a ciência da administração da comunidade doméstica. Gradualmente, as questões econômicas assumiram maior importância devido ao surgimento de formas de organização mais complexas, como os sistemas de posse da terra, a servidão, a arrecadação de tributos, a exploração pré-capitalista das fazendas, dentre outras questões. No entanto, foi no período pós-renascentista que as dimensões da Economia se alargaram, em função do desenvolvimento dos novos Estados-nações da França, Alemanha, Inglaterra, Espanha e Portugal e, especialmente, da descoberta da América. A Economia passou, então, a ser definida como um ramo de conhecimento voltado para a melhor administração do Estado, com o objetivo de promover seu fortalecimento (ROSSETTI, 1980, p. 57). Os princípios econômicos foram reformulados no século XVIII sob inspiração do Iluminismo. A formação, distribuição e o consumo das riquezas passaram a constituir a base da Economia. Essa visão prevaleceu até fins do século XIX, quando, em 1890, o teórico inglês e professor de Economia em Cambridge Alfred Marshall, no livro *Principles of Economics*, propôs a definição contemporânea, que considera as causas e consequências das depressões, da escassez e do atraso econômico (MARSHALL apud ROSSETTI, 1980, p. 59).

É a reunião de recursos humanos e patrimoniais que viabiliza qualquer forma de atividade econômica, que só se desenvolve a partir da existência de certa faixa de população economicamente ativa, capacidade empresarial, capital, tecnologia e recursos naturais (ROSSETTI, 1980, p. 188). Além disso, todos os sistemas econômicos devem possuir um conjunto de instituições jurídicas, políticas, sociais e econômicas que dão forma às atividades desenvolvidas pela sociedade. É preciso disciplinar as atividades individuais e coletivas, determinando as esferas de ação, os deveres e as obrigações dos detentores dos recursos e das unidades que os empregarão, assim como as relações entre o Estado, as empresas e a coletividade, além de planos de conduta para os diferentes setores da atividade econômica (op. cit., p. 188).

1.2 Contribuições da economia política

É importante destacar que a interdependência entre Economia e Política é secular, datando da Antiguidade (4000 a 3500 a.C.). Compete à Política a determinação de importantes instituições sobre as quais se desenvolvem as atividades econômicas. As ações desenvolvidas pelos governos na condução do sistema econômico com a finalidade de alcançar objetivos politicamente estabelecidos e respaldadas na Teoria Econômica constituem a política econômica governamental.

Nesse contexto, o estudo das relações sociais, com ênfase nas relações de poder, envolvidas na produção, distribuição e no consumo de recursos é uma das definições da economia política que se molda ao campo da comunicação (MOSCO, 2009, p. 24). Considerando, neste caso, que os produtos de comunicação são produtos primários (jornal, livro, vídeo, áudio, filme etc.) a atenção está voltada para as forças fundamentais e os macroprocessos de mercado – por exemplo, de que forma a produção e distribuição de conteúdos pela indústria de mídia afetam como a audiência escolhe o que assistir, ler ou ouvir. Com base teórica marxista, o interesse principal da economia política da comunicação está na análise das diferentes formas de controle dos conglomerados no processo que envolve produção, distribuição e consumo. No Brasil, pesquisadores como Valério Brittos, fundador do grupo de pesquisa Comunicação, Economia Política e Sociedade (CEPOS), e César Bolaño, autor do livro *Indústria Cultural, informação e capitalismo* (2000), têm importantes contribuições.

Mosco (2009, p. 27) considera que, pela longa tradição de análises históricas, o campo da economia política está “preparado para enfrentar questões centrais de nosso tempo”. Para ser mais efetiva, porém, o autor acredita que a área precisa abordar mais os processos constitutivos do que as estruturas de reprodução, ou seja: deve estar mais atenta às mudanças que estão ocorrendo na constituição da indústria de mídia.

No Brasil, por exemplo, a crítica frequente às formas de produção da Rede Globo deve ser considerada no contexto da entrada de empresas estrangeiras no ramo de TV por assinatura do país. A NET Serviços de Comunicação, uma das principais multioperadoras de serviços por cabo na América Latina, já pertenceu inteiramente à Globopar, subsidiária das

Organizações Globo. Desde 2012, a Embratel, empresa do mesmo grupo América Móvil¹³, do empresário mexicano Carlos Slim, tem 96,16% do total do capital social da NET no Brasil. A junção com a Embratel permitiu a oferta conjunta de serviços de vídeo, voz e dados, transmitidos por um único cabo, aumentando consideravelmente a participação de mercado da empresa. O exemplo mostra a importância da compreensão do modelo econômico em que estão inseridas as corporações transnacionais de mídia, que podem interferir na oferta de empresas, no consumo e inclusive na legislação dos países.

1.3 Os estudos de economia de mídia

No âmbito da economia de mídia, por outro lado, os investigadores do campo perceberam que os meios não deixam de ser uma atividade empresarial, mas que a maioria das abordagens a seu respeito se restringia a questões de conteúdo. Passaram então a adotar princípios da economia industrial para estudar a indústria de mídia – como estrutura do mercado, orientação para resultados e faturamento. Os meios passaram a ser analisados por leis de oferta e demanda, estratégias de precificação, consideração dos diferentes segmentos de mercado, importância das análises micro e macroeconômicas, interferência da globalização e desafios de atender níveis diferentes de consumo.

Albarran (2010, p. 3) descreve a economia de mídia como:

(...) o estudo de como as empresas e indústrias de mídia funcionam em diferentes níveis de atividade (como global, nacional, doméstico e individual) em conjunto com outras forças (como globalização, regulação, tecnologia e aspectos sociais) através do uso de teorias, conceitos e princípios extraídos de perspectivas macroeconômicas e microeconômicas.

A pesquisa na área de economia de mídia ganhou força no fim da década de 1980, tendo como um dos marcos a criação, em 1988, do *The Journal of Media Economics*, editado por Robert Picard, um dos fundadores deste campo de estudo junto com Alan Albarran. O professor Eli Noam também tem fornecido importantes contribuições à área, principalmente no que se refere à concentração. A publicação editada por Picard originou a conferência

¹³ A empresa de telecomunicações Claro também é uma subsidiária da América Móvil.

bienal internacional World Media Economics and Management Conference, cuja 11ª edição está marcada para maio de 2014 no Rio de Janeiro.

Os estudos sobre economia de mídia avançam regularmente em vários países. O projeto colaborativo International Media Concentration, por exemplo, coordenado desde 2009 pelo professor Eli Noam, da Escola de Negócios da Universidade de Columbia, em Nova York, está reunindo dados sobre concentração de mídia de diversos países. O capítulo Brasil, coordenado pela professora Sonia Virgínia Moreira, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, investiga a participação dos conglomerados de mídia e telecomunicações nacionais e estrangeiros no mercado brasileiro, de modo a identificar a constituição da propriedade dos grupos que atuam nos setores de mídia e de telecomunicações do país. O estudo está baseado no faturamento anual, desde 2000, das empresas de jornais, revistas, rádio, TV aberta e por assinatura, editoras, telefonia com e sem fio, cinema e sistema de busca. O capítulo de Portugal, coordenado pelo professor Paulo Faustino, da Universidade do Porto, concentra-se nos principais segmentos de mercado do país: jornais, revistas, TV, rádio, jornalismo online, cinema e empresas de telefonia (fixa e móvel). Seguindo a tendência de outros países, fusões e parcerias comerciais nessa área também têm sido frequentes em Portugal, resultando em um número reduzido de conglomerados controlando parte significativa da indústria de mídia portuguesa.

O estudo do Facebook da The Walt Disney Company se insere na perspectiva da economia de mídia. A produção midiática é analisada como um processo econômico.

1.3.1 Elementos da economia de mídia

1.3.1.1 Oferta e demanda

A economia é construída sobre os conceitos de oferta e demanda. Simplificadamente, fornecedores criam produtos e serviços com recursos limitados para atender desejos e necessidades, ou seja, a demanda dos consumidores. Albarran (2010) explica no livro *The Media Economy* que na indústria de mídia os fornecedores são as estações de televisão e

rádio, redes de satélite, dentre outras empresas que ofertam serviços e produtos de mídia, ou seja, conteúdos aos consumidores. Estes manifestam a demanda consumindo o conteúdo em televisores, computadores ou ainda por dispositivos portáteis, como smartphones. Os consumidores, no entanto, não são formados apenas pela audiência, mas também por anunciantes, que compram tempo e espaço de mídia para vender seus produtos e serviços.

Toda atividade econômica é baseada no conflito entre o ilimitado desejo humano e a escassez de meios para satisfazê-lo. O sistema das economias de livre iniciativa tenta solucionar essa questão vencendo a escassez dos meios de produção e satisfazendo as necessidades sociais da forma mais completa possível, lidando com as leis do mercado. Oferta e demanda, por exemplo, determinam o preço dos serviços e produtos em uma relação inversamente proporcional. É possível encontrar vários exemplos dessa lógica nas indústrias de mídia.

Na indústria cinematográfica, um estúdio produzirá certo número de filmes a cada ano. A oferta (o fornecimento) é limitada pelo dinheiro disponível para novas produções, assim como o tempo para criar um longa metragem. A demanda por ingressos pela audiência também influencia o ciclo de produção¹⁴. Na mídia impressa, a demanda por anúncios influencia diretamente o montante de conteúdo em jornais e revistas, com a adição ou subtração de páginas de acordo com a demanda dos anunciantes. Em rádio e televisão, há a restrição do tempo: a oferta de programas é limitada pela possibilidade de programar 24h por dia. Do mesmo modo, também há um limite para a programação de tempo comercial (anúncios) por hora, já que uma programação com muito tempo de anúncio pode afastar telespectadores e ouvintes (ALBARRAN, 2010, p. 38).

1.3.1.2 Sistema de preços

Diante da dificuldade de se estabelecer um equilíbrio sem um organismo coordenador, o sistema de preços foi reconhecido como “um dos mais eficazes mecanismos espontâneos de

¹⁴ O processo de exibição de filmes começa na duplicação e, se necessário, dublagem do original, ao valor de US\$ 2 mil. Para a exibição de um filme em ao menos duas mil telas, caso de uma produção de sucesso, o custo de enviar as cópias simultaneamente pode chegar a US\$ 4 milhões, mais as taxas de entrega (LIEBERMAN, 2002, p. 42).

contabilidade social” (ROSSETTI, 1980, p. 281). O movimento dos preços seria o principal orientador dos fluxos circulares de produção e renda. No entanto, a história mostra que nem sempre o mercado deve ser deixado por si. A dimensão adquirida pelas empresas é um dos fatores fundamentais nessa constatação. A hipótese da concorrência perfeita não sobreviveu aos oligopólios e até monopólios estabelecidos no início do século XX, quando o poder de decisão dos consumidores passou a ser influenciado não apenas pela necessidade, mas pelo poder de persuasão das empresas.

Além disso, a crise de 1929 ensinou que as economias de mercado não reguladas estariam suscetíveis a crises e depressões, assim como os anos de 1960 mostraram que interesses privados de determinados grupos podem conspirar contra os interesses de outros (ROSSETTI, 1980, p. 283). Todas essas transformações não invalidam o papel do sistema de preços ou a força da concorrência empresarial. Apenas salientam a reconsideração do liberalismo puro e a atenção à realidade do mundo corporativo. De acordo com Rossetti (1980, p. 370), o livre funcionamento dos mercados, o mecanismo dos preços e a manifestação permanente das leis da oferta e da procura constituem a “mão invisível”, ou seja, a força que governa as economias liberais, cujas bases encontram-se na obra *A riqueza das nações*, de Adam Smith, publicada em 1776.

A solução das três questões centrais da organização econômica – o que e quanto, como e para quem produzir – tem relação direta com o funcionamento do sistema de preços e a inter-relação dos planos e ações das unidades de produção com os consumidores. Nesse sentido, compreende-se porque a segmentação do mercado também interfere nos preços. Considerando que nos anúncios os comerciantes pagam por acesso às audiências comprando tempo e espaço na mídia tradicional e por proporção de cliques e cadastramento em sites e novas mídias, os anunciantes pagarão mais por meios que entreguem mais audiência e por posições privilegiadas, como horários noturnos na TV e matutinos no rádio. Também direcionarão seus investimentos de acordo com grupos de consumidores, que por sua vez são sensíveis a preço em função de diversos aspectos, como gênero, ciclo de vida e educação. Alguns produtos são precificados para atingir determinadas faixas do mercado, variando da extremidade superior à inferior. Portanto, os níveis de preços terão variação em função do anúncio, do veículo e do público-alvo desejado.

1.3.1.2.1 Elasticidade de preço da demanda

Na economia de mídia, os preços também sofrem interferência da elasticidade de preço da demanda, segundo Albarran (2012, p. 39), ou elasticidade-preço da procura, segundo Rossetti (1980, p. 258). Trata-se da relação entre as modificações relativas ou percentuais nas quantidades procuradas resultantes de alterações relativas ou percentuais nos preços, em demandas sensíveis a preços, considerando ainda que o grau de sensibilidade não é idêntico para todos os produtos.

A existência de elasticidade de preço da demanda é identificada pela divisão do percentual de mudança de quantidade pelo percentual de mudança de preço. Um resultado maior que 1 significa a existência de demanda elástica e menor que 1 mostra que a demanda não é elástica. Ou seja, em alguns casos, uma redução de 20% no preço pode resultar em um aumento na demanda de apenas 10%, e vice-versa, caracterizando uma procura inelástica em relação ao preço ($10/20 = 0,5$, portanto, < 1). Assim como, a mesma redução de 20% no valor pode levar a um aumento de procura de 35% ($35/20 = 1,75 > 1$), configurando uma demanda elástica em relação ao preço.

Em uma demanda elástica, uma alteração no preço resulta em uma mudança proporcionalmente maior na quantidade demandada, com reflexo na receita. Assim como, um aumento no preço fará com que a receita diminua. Na economia de mídia, geralmente são sensíveis a preços produtos de tecnologia, como laptops, receptores HD, DVD, MP3 e celulares. Reduções de preços nesses produtos costumam gerar um volume maior de vendas. Lieberman (2002, p. 45) destaca que o foco na experiência, que faz as cadeias de cinema investirem em equipamentos mais confortáveis, tem tornado os consumidores, pelo menos os americanos, inelásticos em relação ao aumento no valor do ingresso. Uma pesquisa em Manhattan mostrou que um aumento de 6% nos ingressos não resultou em grande rejeição do público.

1.3.1.2.2 Elasticidade- preço da oferta

O conceito de elasticidade-preço da oferta também é aplicável à mídia. De forma geral, significa que um aumento nas quantidades ofertadas provoca um aumento de preços. O nível de sensibilidade à oferta é quantificado pela divisão dos percentuais das modificações nas quantidades ofertadas pelas alterações nos preços. Nas indústrias de mídia, temos o exemplo dos canais por assinatura. Quanto mais canais o pacote contratado oferece, maior seu valor. Assim como, quanto menor a temporada de uma peça de sucesso, ou ainda, quanto menor o número de lugares disponíveis no teatro, maior o valor do ingresso.

1.3.1.2.3 Comoditização

Outra característica dos produtos relacionada a preço é a comoditização, palavra que, segundo Pine e Gilmore (2011, p. 1-11), nenhuma empresa quer aplicada a seus produtos ou serviços. O termo se refere a empreendimentos que os concorrentes conseguem imitar sem grandes dificuldades, promovendo baixas margens de lucro e o consumo baseado apenas em preço. O termo é uma derivação da palavra commodity, que geralmente são as matérias-primas dos produtos comercializados com maior valor, como o grão de café, que depois de torrado e moído se transforma no pó e em bebidas vendidas em cafeterias. Em uma escala de progresso de valor – mercadorias, bens, serviços e experiências – a possibilidade de consumo imediato é valorizada pelos consumidores, que pagam mais pelos produtos do que pelas commodities dos quais são originados.

1.3.1.2.4 Elasticidade cruzada da demanda

Outro aspecto fundamental do setor de mídia é a possibilidade de substituição de muitos produtos por outros, o que é denominado elasticidade cruzada da demanda

(ALBARRAN, 2010, p. 39). O comportamento no cinema pode ser um exemplo. O consumidor é mais propenso a substituir um filme por outro quando os ingressos para o filme desejado esgotaram do que ir embora. A elasticidade cruzada da demanda é especialmente preocupante para empresas de mídia e anunciantes, já que a grande possibilidade de escolha entre o conteúdo disponível aumenta a fragmentação da audiência. A adição de novas plataformas digitais e outras tecnologias para alcançar os consumidores amplia o problema.

1.3.1.3 Desejos, necessidades, utilidade e valor

A economia de mídia lida ainda com quatro conceitos inter-relacionados que funcionam principalmente ao nível do consumidor, com impacto nas demandas individuais por conteúdo e produtos da mídia: desejos, necessidades, utilidade e valor (ALBARRAN, 2010, p. 43). Um desejo é algo que se quer enquanto consumidor e que é percebido como capaz de melhorar a vida: um prazer, algo que gere gratificação, que cumpra um objetivo ou um sonho, que represente economia de tempo ou esforço. Necessidades são mais básicas que desejos e se referem ao necessário para sobreviver¹⁵. Desejos e necessidades são influenciados por utilidade e valor. Utilidade é a satisfação derivada do uso de produtos e serviços midiáticos. Valor é o custo ou valor que se confere a um produto ou serviço em particular. O valor é subjetivo por natureza, já que a atribuição de valor tem como base um sistema particular de desejos e necessidades. Desejos, necessidades, utilidade e valor também são influenciados por estágios de vida, salários, tamanho da família e outras variáveis. Esses quatro conceitos influenciam a forma de distribuição de tempo e dinheiro em relação aos produtos de mídia e têm impacto em diferentes partes, como fornecedores, anunciantes e consumidores.

¹⁵ Segundo o Disney Institute, ao visitarem o Walt Disney World, os clientes necessitam de férias e geralmente desejam boas memórias de uma experiência divertida em família (2001, p. 48; 49).

1.3.1.4 Abrangência e níveis de análise

Em termos de abrangência, a economia de mídia é tradicionalmente orientada por estudos de firmas individuais e indústrias em um mercado específico, seguindo uma perspectiva microeconômica. No entanto, o fato de estarmos vivendo cada vez mais em uma era de globalização da mídia, em que a atividade em uma região do mundo pode influenciar outras, não comporta mais esse tipo de abordagem, que deve ser ampliada em uma perspectiva macroeconômica e internacional (op. cit., p. 7).

O nível é outro ponto importante a ser considerado na economia de mídia, ou seja, onde de fato as atividades se localizam (op. cit., p. 4). Uma mesma empresa pode estar em diferentes níveis, dependendo da análise empregada. No nível global, as empresas são analisadas de acordo com sua atuação no mundo. Em nível nacional, foca-se nas estratégias das empresas de tentar cobrir todo o país em que estão localizadas, como a Rede Globo no Brasil. O nível doméstico, que antes incluía apenas o tradicional núcleo familiar, tem evoluído para a consideração de residências com pais solteiros e casas com apenas um morador. Esse nível envolve uma grande quantidade de consumo, já que os lares em geral possuem múltiplos dispositivos e plataformas para receber conteúdo de várias indústrias de mídia, como televisores, rádios, aparelhos de DVD, computadores e redes com e sem fio. Mais importante ainda é o nível individual, já que mesmo em um núcleo familiar tradicional há diferenças na forma de consumo dos produtos de mídia pelos membros¹⁶. Nesse nível, costuma-se enquadrar a análise das redes sociais, como o Facebook.

1.3.1.5 Globalização, regulação, tecnologia e aspectos sociais

Quatro aspectos que interagem com questões econômicas em qualquer sociedade também são importantes na economia de mídia: globalização, regulação, tecnologia e aspectos sociais (ALBARRAN, 2010, p. 5-7).

¹⁶ A forma como se escolhe gastar tempo em atividades relacionadas à mídia representa uma ação econômica denominada alocação (allocation), empregada também como distribuição (ALBARRAN, 2010, p. 44).

Para empresas e indústrias de mídia, a globalização ocorre quando companhias vão além dos limites nacionais para conquistar consumidores em outras nações e mercados. O pioneirismo em vender conteúdo pelo mundo começou com os filmes de Hollywood para cinema e depois incluiu programação de televisão. A globalização também ocorre quando companhias adquirem propriedades em outros países e quando uma companhia estabelece múltiplas bases em outras nações.

A regulação, outro aspecto importante para economia de mídia, difere de acordo com o país e é importante em termos de competição, proteção a trabalhadores e consumidores e geração de receita através de impostos.

A tecnologia tem representado um grande desafio para as empresas de mídia, que desconhecem quais suportes e serviços os consumidores adotarão em meio a cada vez mais opções¹⁷. No mundo digital, a dificuldade de controlar o conteúdo e limitar o acesso provocou mudanças nos modelos de negócios, que precisam responder a enigmas ainda não solucionados. Esta é a maior prioridade das companhias de mídia: encontrar novos modelos de negócios e fluxos de receita. Albarran (2010, p. 6), no entanto, destaca que os benefícios da tecnologia para companhias de mídia e consumidores superam os pontos negativos, uma vez que a tecnologia “oferece ferramentas mais rápidas e fáceis para entregar e acessar entretenimento e informação”.

Por fim, os aspectos sociais dizem respeito especialmente à composição da audiência, vista não mais como uma massa, mas como um agregado de diferentes grupos demográficos e estilos de vida com interesses distintos e que se modificam de acordo com o ciclo de vida. A diversidade étnica e o multiculturalismo, a maior expectativa de vida e a maior quantidade de anos de trabalho são mudanças que afetam a economia de mídia, assim como a possibilidade dos consumidores produzirem e divulgarem seu próprio conteúdo. Para lidar com uma fragmentação cada vez maior, as empresas de mídia têm sido forçadas, dentre outras estratégias, a investir mais em pesquisa para entender melhor suas audiências. Daí a justificativa para o crescimento das firmas de marketing internacional, que têm “fortalecido seu poder no negócio de mídia usando novas tecnologias de vigilância e mensuração para produzir informações valiosas sobre os consumidores” (MOSCO, 2009, p. 24).

¹⁷ Wolf (1999, p. 40) afirma que o aumento no número de opções de entretenimento está relacionado à mudança do consumidor, que passou a organizar sua vida em blocos de tempo, como a programação da TV, direcionando pequenos espaços de atenção a atividades diversas e usando diferentes ferramentas.

1.3.1.6 Criação de estratégia e vantagem competitiva

A economia de mídia também considera a estratégia competitiva adotada pelas empresas, entendida como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria (PORTER, 1992, p. 1-4). A escolha dessa estratégia é baseada em duas questões centrais: por um lado, a atratividade das indústrias no que se refere à rentabilidade de longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade, e, por outro, os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria, ou seja, da posição da empresa em relação às demais que compõem a indústria. Porter destaca que a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar esse meio em favor de uma empresa.

Já a vantagem competitiva se refere ao valor que uma empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação. A escolha do ambiente competitivo ou a variedade de atividades pode ser importante na obtenção de vantagem competitiva, intensificada também por inter-relações com unidades empresárias de indústrias relacionadas. Ações para criar vantagem competitiva geralmente têm impacto na estrutura da indústria e na reação competitiva.

Em qualquer indústria, a concorrência é regida por cinco forças competitivas, que determinam a rentabilidade da indústria por influenciarem os preços, os custos e o investimento necessário: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Caso todos os fatores sejam favoráveis, como na indústria de refrigerantes, um maior número de concorrentes consegue ter retorno atrativo. No entanto, há indústrias em que uma ou mais forças exercem pressão intensa, como o caso das de vídeo games, computadores pessoais e TV a cabo. Nessas, poucas empresas conseguem retornos atrativos. O instrumento básico para diagnóstico e intensificação da vantagem competitiva é a cadeia de valores, que inclui as atividades executadas por uma empresa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (PORTER, 1992, p. 23).

Criar vantagem competitiva é um grande desafio para as indústrias de mídia. Duas estratégias empregadas com essa finalidade, geralmente pelas grandes corporações, são a integração horizontal e a vertical (ALBARRAN, 2010, p. 45).

A integração horizontal ocorre quando uma companhia decide entrar em diferentes mercados, relacionados ou não ao seu negócio. Significa que a companhia decide obter receitas através de segmentos de negócios, com o intuito de lidar com oscilações, sendo também vista como uma forma de diversificação. Um exemplo é a compra da ABC, que permitiu à The Walt Disney Company ampliar sua atuação para além do segmento de entretenimento.

Já a integração vertical é o esforço de uma companhia para controlar todos os aspectos de criação, produção, distribuição e exibição, o que forma a cadeia de valores da mídia. O objetivo é aproveitar os ativos da forma mais ampla possível e estabelecer um grande número de esforços de marketing cruzado e promoção cruzada a fim de obter mais receitas nos vários estágios da cadeia de valor e aumentar a fatia de mercado. Um exemplo é a fusão da Time Inc. com a Warner Communications para criar a Time Warner. A nova empresa passou a ter capacidade de trabalhar em vários momentos do processo de um filme, desde a criação até a disponibilização em TVs de todo o mundo.

1.3.1.7 Competição e concentração

Competição e concentração são conceitos interligados que ajudam a compreender as funções da economia de mídia (ALBARRAN, 2010, p. 47). A competição se refere ao grau em que competidores disputam os mesmos recursos, que, no caso das indústrias de mídia, são as audiências e os anunciantes. A competição também está relacionada aos formuladores de políticas e reguladores, já que mercados competitivos estimulam melhores opções de preço aos consumidores, e está diretamente ligada à concentração, crescendo à medida que o número de competidores se eleva.

De acordo com Rossetti (1980, p. 291-295), uma estrutura de mercado caracterizada pela concorrência perfeita envolve a presença de um grande número de empresas, a padronização de produtos, a impossibilidade de controle de preços por parte das empresas e a ausência de obstáculos para a entrada de novas empresas na indústria. Uma empresa perfeitamente competitiva seria aquela subordinada aos preços resultantes do livre jogo das forças do mercado, ou seja, sem poderes para exercer qualquer tipo de manobra. Esse não

parece ser, em geral, o cenário da indústria de mídia, que, em vários países, como no Brasil, assemelha-se mais a uma situação de oligopólio. Um número reduzido de empresas, com produtos similares ou não, mas considerados substitutos próximos, detêm amplas fatias do mercado e exercem grande controle sobre os preços, podendo fazê-lo inclusive por meio de acordos ou conluíus, dificultando a entrada de outras empresas¹⁸.

Incentivar a competição em um cenário de dissolução das fronteiras dos mercados e alto grau de atividade torna-se uma tarefa mais difícil para os reguladores. Algumas medidas foram estabelecidas para avaliar o grau de concentração em um mercado, em geral, associadas a fatores como classificação, circulação ou receitas. Incluem as seguintes ferramentas e metodologias: taxas de concentração, curva de Lorenz e Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) (ALBARRAN, 2010, p. 48).

As taxas de concentração são usadas principalmente para medir as quotas de mercado combinadas das quatro ou oito primeiras empresas em um mercado. Por isso, também são denominadas CR4 ou CR8. Se as cotas combinadas das quatro principais empresas for igual ou maior que 50%, o mercado é considerado concentrado. No CR8, a concentração existe se as quotas combinadas das oito principais empresas for igual ou maior que 75%. A curva de Lorenz é a representação gráfica de competição. Os gráficos exibem a fatia de mercado em um eixo e o número de empresas no outro. O Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) determina se o grau de competição é alto (maior que 1,800), moderado (maior ou igual a 1,000 e menor ou igual a 1,800) ou não concentrado (menor que 1,000). É usado pela Divisão Antitruste do Departamento de Justiça dos Estados Unidos. A concentração no setor de mídia será retomada no tópico “Conglomerados de mídia”

1.4 Indústrias culturais

Os economistas definem uma indústria como um grupo de vendedores oferecendo o mesmo produto ou similares. Conforme destaca Grossberg (2006, p. 12), em lugar de produzir

¹⁸ Mesmo na ausência de combinados entre as companhias, decisões de uma empresa provocarão reações nas concorrentes (ROSSETTI, 1992, p. 299). Uma redução de preço, por exemplo, será logo acompanhada pelas rivais, não representando, portanto, maior participação de mercado por muito tempo para a empresa que iniciou o processo.

objetos, as organizações de mídia produzem formas culturais, ou seja, formas de contar histórias, que constituem parte essencial do modo como a mídia constrói sentido. Essa construção é influenciada pela tecnologia e pelas instituições, que incluem agências reguladoras e universidades, assim como organizações e indústrias.

As empresas de mídia são companhias individuais ou instituições incorporadas por seu respectivo país e que operam por lucro. Podem ser empresas de capital aberto, listadas em Bolsa de Valores, ou de capital fechado. Em geral, as empresas de capital aberto são os conglomerados de mídia internacionais. Nos Estados Unidos, a The Walt Disney Company é um exemplo, assim como Time Warner, Sony e News Corporation.

No Brasil, as maiores empresas de mídia são quase todas de capital fechado. É o caso das Organizações Globo, dos Grupos Record, Folha, Bandeirantes, RBS, OESP e Silvio Santos e dos Diários Associados. Poucas estão na BOVESPA, como o Grupo Abril. Contrariamente, as empresas de telecomunicações no mercado brasileiro são geralmente instituições de capital aberto, como a NET, a Oi e a Vivo (com o nome Telefônica), listadas na BOVESPA, a Claro (América Móvil), negociada na Bolsa Mexicana de Valores, e a TIM (Telecom Itália), na Bolsa Italiana.

Diante da abrangência e complexidade, a definição de indústrias culturais não é um consenso entre os estudiosos. Segundo Hesmondhalgh (2012, p. 16), o problema deriva da dificuldade em se definir o que é cultura e o que pode ser descartado em um cenário com tantas inter-relações. O autor considera indústrias culturais as instituições envolvidas mais diretamente na produção de sentido social, que incluem atividades cujo principal propósito é a produção de textos para comunicar algo para uma audiência. São exemplos: televisão, rádio, cinema, jornais, revistas, livros, gravadoras, publicidade e espetáculos. Essas são áreas que interagem e se interconectam principalmente por competirem pelos mesmos recursos, que se referem ao trabalho criativo e técnico especializado e aos limites de renda dos consumidores, de capital dos anunciantes e de tempo para consumo. Ficam de fora dessa definição as indústrias de telecomunicações e de tecnologia da informação, configurando-se como “partes inter-relacionadas do setor de informação”. Alguns autores, como Keith Negus, discordam dessa definição das indústrias culturais, alegando que criatividade e circulação de significados também são características de outras indústrias. David Throsby coloca na arte criativa, nos artistas, o núcleo do setor cultural, fazendo ainda uma distinção entre as iniciativas que visam ou não ao lucro (NEGUS; THROSBY apud HESMONDHALGH, 2012, p. 16-21).

As preocupações com as indústrias culturais remontam à Escola de Frankfurt, fundada na década de 1920, na Alemanha, tendo como principais membros Max Horkheimer e Theodor Adorno. Os autores foram os primeiros a estabelecer uma denominação para o conjunto de empresas envolvidas na produção de audiovisuais e impressos: indústria cultural. Os estudiosos denunciavam a alienação dos indivíduos provocada por meios de comunicação, que profanariam a arte ao transformá-la em mercadoria, subordinando a cultura ao capital. Para Adorno, Horkheimer e outros membros da Escola de Frankfurt, cultura e indústria deveriam ocupar esferas distintas (ADORNO; HORKHEIMER apud SEGERS, s/d, p. 8).

Nos anos de 1960, no entanto, era impossível negar a inter-relação entre cultura, sociedade e negócios diante do investimento de corporações transnacionais em cinema, televisão e gravadoras. O termo indústria cultural passou então a ser usado como referência às limitações da vida cultural moderna e foi posto no plural por sociólogos franceses, que acreditavam que a versão no singular sugeriria um campo unificado em que as produções culturais obedeceriam a uma mesma lógica, ao que eles se opunham (HESMONDHALGH, 2012, p. 24-25).

As divergências entre Adorno e Horkheimer e os sociólogos não se restringiram à nomenclatura. Os alemães foram acusados de apego às formas pré-industriais de produção cultural. Com o distanciamento de décadas em relação aos frankfurtianos, Miège (2011), por exemplo, defendeu que novas técnicas poderiam aumentar a mercantilização, mas também as inovações. Adorno e Horkheimer consideravam a batalha perdida, tendo como resultado a cultura subordinada ao capital. Os sociólogos, por outro lado, viram as indústrias culturais como um campo de constante luta (ADORNO; HORKHEIMER apud SEGERS, s/d, p. 24-25).

É importante destacar que já naquela época os autores da Escola de Frankfurt contrariavam um dos mitos associados aos sistemas de mídia e comunicação: de que esses seriam puramente formas de serviço público, arte ou uma representação das massas. Adorno (1975, p. 12) se preocupou em substituir a expressão “cultura de massa” (*mass culture*), usada por ele e Horkheimer na obra *Dialectic of Enlightenment*, de 1947, por “indústria cultural” (*culture industry*), esclarecendo a inexistência de uma arte popular que “emergiria espontaneamente das massas”. O autor definiu os controladores dos meios de comunicação

não como artistas ou comprometidos com a arte, mas como empresários envolvidos na constante busca por novas oportunidades de obtenção de capital¹⁹.

Ainda hoje, empresas se valem de mitos como forma de criar boa vontade dos consumidores em relação aos seus negócios. A economia política tem dado importantes contribuições na mudança de alegorias e afirmações relacionadas ao desenvolvimento dos sistemas de mídia e comunicação, destacando seu caráter de commodities e indústrias. A análise dos mitos envolvendo a The Walt Disney Company e seu fundador, Walt Disney, por exemplo, considerado um “gênio criativo”, revela diversas estratégias desenvolvidas com o intuito de criar uma atmosfera favorável ao consumo dos produtos da empresa (WASKO, 2001, p.237; 253). A Disney se valeria dessa reputação para entrar em quaisquer novos mercados, o que leva muitos a creem em sua universalidade. No entanto, esse caráter universal não seria automático ou natural como a empresa apregoa, mas fabricado e controlado desde sua criação.

Talvez Adorno tenha contribuído para que a atividade de mídia não fosse analisada durante um bom tempo pela maioria dos estudiosos da área como uma questão econômica ao afirmar que a expressão “indústria” não deveria ser considerada literalmente por se referir à “padronização da coisa em si” e à “racionalização das técnicas de distribuição, mas não estritamente ao processo de produção” (ADORNO, 1975, p. 14). Na visão do autor, a indústria cultural seria “mais industrial na incorporação de formas industriais de organização” do que no sentido de algo verdadeiramente produzido por racionalidade tecnológica, já que nada se produziria na mídia, tudo seria copiado ou apropriado. Apesar de consciente da influência dos meios de comunicação em diversos aspectos da vida humana, especialmente durante a Segunda Guerra Mundial, o autor teve seu pensamento em grande parte ao conteúdo das produções, não à estrutura que favorece a força dos meios.

Hesmondhalgh (2012, p. 2-5) concorda com Adorno ao afirmar que as indústrias culturais tentam direcionar a audiência, dando, no entanto, novas configurações a suas críticas, com o distanciamento do tempo e considerando novos dados de um contexto bastante distinto. Hesmondhalgh volta ao século XIX para lembrar que data daquele período o início da indústria cultural, com a substituição de sistemas de patrocínio pela organização da produção em torno do mercado. O autor chama a atenção para o aspecto estrutural das

¹⁹ Lieberman (2002, p. 4) destaca que no início a indústria ainda permitia a ilusão de que o elemento criativo era arte, o que fazia parte da mística hollywoodiana. O público gostava da ideia de que a criatividade vinha de pessoas não ligadas ao mundo dos negócios.

indústrias culturais, afirmando que a tentativa de conduzir os indivíduos ocorre “pelos simples razão econômica de que as companhias culturais têm que competir entre elas, assim como manter as condições gerais nas quais fazem negócio”. Dessa forma, tentam se superar na satisfação da audiência “pelo chocante, profano e rebelde”.

Hesmondhalgh destaca que grandes transformações ocorreram nas indústrias culturais desde os anos de 1980. Muitas companhias de mídia hoje são grandes negócios globais, com influência na economia de vários países, além de interferirem em políticas urbanas e sociais locais. O próprio corpus do negócio mudou, sendo difícil classificar uma empresa em uma única atividade. A indústria do entretenimento também passou a ganhar força nesse período. A competição entre produtos e serviços de lazer começou a se intensificar, e a necessidade de refinar as estratégias de marketing ficou mais evidente à medida que mais produtos competem pelos consumidores (LIEBERMAN, 2002, p. 22).

De acordo com Albarran (2010, p. 2), as indústrias de mídia são um dos muitos condutores da economia nas nações mais desenvolvidas ou em desenvolvimento. Nos Estados Unidos, a indústria de telecomunicações é uma das mais importantes, ao lado de segmentos como petróleo, siderurgia e veículos automotores. No Brasil, a Pesquisa de Serviços 2010, realizada pelo IBGE (2010, p. 41), apontou que o setor de serviços de informação obteve receita de R\$ 233,5 bilhões no ano, representando 26,9% e a segunda posição do total do segmento.

Miège (2011, p. 54-59) também chama a atenção para mudanças nas indústrias culturais e de informação, elencando alguns elementos que estariam no centro de transformações profundas. O primeiro deles é a atual globalização e expansão dos mercados consumidores, fenômeno explicado pelo grande incentivo à abertura de novos mercados para produtos da indústria informacional e cultural e a ênfase na *marketização* desses produtos. O autor destaca que, apesar de evidente, o panorama em questão não tem o mesmo significado em todas as regiões do mundo. A abertura e o amadurecimento de novos mercados em países em desenvolvimento, em especial em localidades como Índia²⁰, Brasil, México e Egito, por exemplo, é de suma importância para países desenvolvidos, pois representa novas áreas de expansão. No entanto, para os próprios países em que emerge a oferta, as oportunidades não são tão vantajosas.

²⁰ A Disney lançou em outubro de 2008 sua primeira animação voltada especificamente para o mercado indiano: *Roadside Romeo* (RELATÓRIO FISCAL ANUAL, 2008, p. 51).

Apesar de apontada como mudança, a novidade não está na busca por expansão, mas sim no ritmo acelerado em que se desenvolve, com atores com forças desiguais impondo novos contornos estruturais e colocando em dúvida a constituição futura das indústrias de informação e cultura. Em larga medida, os produtos culturais oferecidos atualmente vêm dos mesmos grupos industriais multimídia.

Alterações no financiamento e na produção de filmes e séries pela entrada de empresas de telecomunicações na produção audiovisual também interferem nas indústrias culturais e de informação. No Brasil, essas empresas podem atuar como distribuidoras, mas não como produtoras, e sua atuação no setor foi regulamentada pela Lei Nº 12.485, de 12 de setembro de 2011, também conhecida como Lei da TV Paga, que, dentre outros pontos, instituiu no Artigo 5:

§ 2º É facultado às concessionárias e permissionárias de radiodifusão sonora e de sons e imagens e a produtoras e programadoras com sede no Brasil, diretamente ou por meio de empresa sobre a qual detenham controle direto, indireto ou sob controle comum, prestar serviços de telecomunicações exclusivamente para concessionárias e permissionárias dos serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens ou transportar conteúdo audiovisual das produtoras ou programadoras com sede no Brasil para entrega às distribuidoras, desde que no âmbito da própria rede.

§ 3º É facultado às empresas prestadoras de serviços de telecomunicações de interesse coletivo, diretamente ou por meio de empresa sobre a qual detenham controle direto, indireto ou sob controle comum, controlar produtoras e programadoras com sede no Brasil que exerçam atividades exclusivamente destinadas à comercialização de produtos e serviços para o mercado internacional.

O Artigo 32 destaca que:

§ 3º A distribuidora do serviço de acesso condicionado não terá responsabilidade sobre o conteúdo da programação veiculada nos canais previstos neste artigo nem estará obrigada a fornecer infraestrutura para as atividades de produção, programação ou empacotamento.

(...)

§ 10º Ao distribuir os canais de que trata este artigo, a prestadora do serviço de acesso condicionado não poderá efetuar alterações de qualquer natureza nas programações desses canais.

Os artigos 16 e 17 explicitam a obrigatoriedade de programação nacional, enquanto no Artigo 21 consta a possibilidade do não cumprimento do percentual estipulado:

Art. 16. Nos canais de espaço qualificado, no mínimo 3h30 (três horas e trinta minutos) semanais dos conteúdos veiculados no horário nobre deverão ser brasileiros e integrar espaço qualificado, e metade deverá ser produzida por produtora brasileira independente.

Art. 17. Em todos os pacotes ofertados ao assinante, a cada 3 (três) canais de espaço qualificado existentes no pacote, ao menos 1 (um) deverá ser canal brasileiro de espaço qualificado.

(...)

Art. 21. Em caso de comprovada impossibilidade de cumprimento integral do disposto nos arts. 16 a 18, o interessado deverá submeter solicitação de dispensa à Ancine, que, caso reconheça a impossibilidade alegada, pronunciar-se-á sobre as condições e limites de cumprimento desses artigos.

A distribuição e redistribuição de conteúdo sem a preocupação quanto à sua origem e o desejo declarado de controle de toda a informação também interferem nas indústrias culturais em termos de compartilhamento de sinergias. Apesar disso, tem havido mais coexistência do que competição (MIÈGE, 2011, p. 57).

O mundo digital ainda não conseguiu superar os antigos players. Segundo Miège (op. cit., p. 58-59), atualmente, “multimídia não é mais do que uma composição (...) de formas conhecidas”. Mas, características comuns entre ramos do setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) estão aumentando, levando à concentração de investimento na produção de produtos de conteúdo-chave e racionalização baseada em métodos vindos da transmissão, criação de portais, entre outras estratégias.

A pressão por produção e criação flui a partir de novos fatores que comprometem as práticas padrão em ramos da indústria, como os constrangimentos impostos pelas indústrias de redes e softwares, a facilidade de disseminações múltiplas, a racionalização da promoção e distribuição e a possibilidade de comércio direto que ignora o varejo. É fato que as grandes corporações não conseguem dar conta de todos os aspectos da cadeia produtiva.

Ao destacar as novas possibilidades de empreendedorismo viabilizadas por novas tecnologias, como a impressão 3D, Chris Anderson (2012, p. 53) afirma que “a oficina caseira realmente pode ser força econômica muito poderosa”. Os empreendimentos de pequena escala, segundo o autor, remontam ao período da Primeira Revolução Industrial, quando a máquina de tecelagem gerou grandes transformações ao disseminar a produção domiciliar, permitindo que mais homens e mulheres trabalhassem em casa e não nas atividades agrícolas.

No entanto, a diferença crucial atualmente seria a mudança em termos de distribuição do produto. Conforme Anderson destaca, no século XIX, as oficinas caseiras estavam à mercê

das grandes fábricas, provendo seu abastecimento. Hoje, o consumidor seria alcançado mais facilmente, especialmente com as vendas online. No entanto, em termos de mídia de massa, o que também se percebe é que, ao obterem destaque, ou seja, ao agradarem a mais do que os milhares a que se destinam, chegando aos milhões de clientes, as pequenas empresas logo são adquiridas pelas grandes corporações. O Google exemplifica essa situação. Desde 2001, a empresa investe em parcerias e também em aquisições, sendo uma das mais famosas a compra do portal de vídeos online YouTube e uma das mais recentes a aquisição da start-up Flutter, que reconhece gestos.

A despeito da ampliação da possibilidade de produzir e editar e do aumento da diversidade da oferta, as condições para produção têm piorado, cenário com o qual novos competidores têm contribuído. “O aumento da produtividade no trabalho artístico ou intelectual, a precariedade de emprego e a relativa desvalorização de trabalhos caracterizam o que é falsamente considerado a era ‘digital’” (MIÈGE, 2011, p. 59).

Outro ponto evidente é a mudança de uma dialética de fluxo-e-catálogo para a de nicho blockbuster (op. cit., p. 61). A prática de compensar falhas e erros com sucessos oferecidos entre uma gama de opções não foi abandonada e está sendo questionada pela observância de dois movimentos: a concentração em um número pequeno de títulos através da organização e predeterminação da produção e a criação de nichos mais especializados com margens de lucro mais baixas.

Um dos grandes problemas das indústrias de mídia sempre foi o custo. Em lojas físicas, prateleiras ocupadas com mercadorias pouco vendidas significam custo maior do que se comportassem produtos com maior saída. Assim como há a necessidade de um número mínimo de expectadores para que certo filme seja exibido em determinado cinema. Por isso, o mercado era tradicionalmente composto pelos grandes sucessos, capazes de gerar grandes vendas.

No entanto, o novo mercado de nichos está dividindo o palco com o tradicional mercado de hits²¹. Para Chris Anderson (2006, p. 1-10): isso é consequência da mudança significativa provocada pela queda do custo para que consumidores e produtos de nicho se encontrem. O autor observa que o cenário desenvolvido pelas emissoras de rádio e televisão

²¹ Wolf (1999, p. 157; 251) afirma que hit é mais do que um sucesso econômico. Ele fornece o contexto cultural em que as pessoas se veem e transforma um mero comércio em uma “declaração cultural consumista”. Como o entretenimento está relacionado a profundos valores culturais, vontades, desejos e necessidades, a ideia por trás de uma marca pode ser transmitida através da cultura como um hit que de repente está na boca de todos.

do período pós-guerra, em que o mercado era dominado por “arrasa-quarteirões”²², se fragmenta cada vez mais em nichos: o custo de oferecer produtos não vendidos aos milhares passou a não representar mais um problema. A “economia da distribuição” e, portanto, a viabilidade comercial, é extremamente modificada quando a internet passa a funcionar como meio de entrega com baixo custo adicional. Volumes significativos de receita são obtidos não com a venda de um mesmo produto para vários consumidores. A lógica agora é outra: produtos diferentes para um número ainda maior de consumidores.

O autor batizou a configuração da nova economia das indústrias de entretenimento e de mídia, caracterizada pela venda não necessariamente numerosa de produtos, mas constante, de “A Cauda Longa” (ANDERSON, 2006, p. 10). Em consonância, Albarran (2010, p. 38) afirma que a internet, graças a sua habilidade de acessar servidores com conteúdo estocado, aperfeiçoou a atividade de cauda longa em relação à demanda por conteúdo midiático. Assim como Lieberman (2002, p. 10) aponta que a internet tem desafiado o tradicional varejo ao produzir comunidades regionais, nacionais e globais conectadas por sites de e-commerce.

Apesar do otimismo, especialmente de Anderson, Ullin (2009, p. 299) afirma que ainda não foi possível obter maior monetarização do conteúdo e que as grandes corporações ainda testariam formas de lidar com o acesso online grátis.

A dificuldade de explorar a cauda longa é, portanto, mais um dos muitos desafios impostos às indústrias de mídia, como o aumento da fragmentação e da digitalização dessas indústrias, que tem eliminado os limites antes usados para seu estudo. Os diversos ramos, como televisão, rádio e jornal, deixaram de operar como entidades singulares para se tornarem empreendimentos que oferecem conteúdo por meio de múltiplas plataformas de distribuição. O indivíduo passou a ser responsável por seu consumo de mídia, tendo a liberdade de escolher o que consumir, onde e como. Essa mudança tem alterado o tradicional modelo de negócios e forçado anunciantes a reavaliar constantemente suas estratégias e práticas de marketing.

As empresas de mídia interessadas em se manterem em posição competitiva no mercado estão tendo que se transformar em instituições multiplataformas que possam alcançar consumidores em todos os níveis de atividade (global, nacional, doméstico e individual) (ALBARRAN, 2010, p. 2-3). Isso em si já é um grande desafio, que fica ainda maior se

²² O autor usa a expressão “arrasa-quarteirões” para se referir aos campeões de vendas: os “grandes hits”, os “grandes sucessos de bilheteria”, os “discos de ouro”, os “níveis de audiência de dois dígitos” (ANDERSON, 2006, p. 1).

consideramos que a economia de mídia é impactada por outras forças, como globalização, regulação, tecnologia e aspectos sociais, vistos anteriormente. Segundo Lieberman (2002, p. 23), somente os grandes estúdios participam das operações mais lucrativas.

As próprias categorizações que definiam os atores envolvidos nos processos de mídia já não são suficientes. Como afirma Mosco (2009, p. 24), a audiência, por exemplo, muitas vezes tem seu papel ampliado. Caracterizada como consumidora de produtos de mídia, a audiência pode exercer também o papel de produtora, já que os consumidores produzem o valor simbólico dos produtos de mídia ao consumi-los. Similarmente, produtores consomem recursos no processo de produção e também distribuem, em virtude de sua reputação como produtores. Essa maleabilidade sugere a necessidade de precaução no uso das definições, que não deixam de ser um ponto de partida útil, mas, quando aplicadas em uma categoria muito rígida ou de forma mecânica, podem ser um limitador. As redes sociais digitais e as tecnologias de produção e edição de audiovisual disponíveis em equipamentos portáteis, como celulares e tablets, ampliam ainda mais o desempenho de múltiplos papéis.

A corrida das empresas pelo lucro tem provocado mudanças em lugares antes inesperados. Para Albarran (2010, p. 36), é um equívoco considerar que em nações mais identificadas com a “economia centralizada” o governo consiga bloquear totalmente os interesses financeiros no setor de mídia. Um exemplo vem da China. Ao longo dos últimos 20 anos, o país tem vivido novas condições para a produção e distribuição de conteúdo de TV geradas por forças de mercado, tecnologia e desregulação por parte do governo. A diminuição nos subsídios tem sido acompanhada de incentivo para a obtenção de renda a partir de anúncios e desenvolvimento de novas iniciativas empreendedoras. Uma das principais estratégias é o estabelecimento de joint ventures (investimentos conjuntos) e acordos para distribuição no exterior, que já são realidade no país (CURTIN, 2011, p. 542).

Não apenas a TV tem passado por mudanças. Filmes chineses já se apropriam da lógica multinacional de produção e distribuição ao utilizarem recursos financeiros e criativos vindos de todo o mundo e difundirem seus produtos em sociedades chinesas espalhadas pelo globo. A situação é semelhante na Índia, cujos filmes também se destinam a mercados mundiais. Apesar de grandes audiências, a renda das bilheterias nem sempre revela o alcance dessas produções se comparadas a Hollywood. Os mercados em que são exibidos em geral possuem preços mais baixos de ingresso do que os concorrentes americanos (op. cit., p. 542).

Se a concorrência na indústria cinematográfica se delinea com cada vez mais precisão e a internet ainda não representou diretamente o aumento dos lucros, por outro lado, as ações de merchandising têm sido capazes de agradar aos acionistas. A comercialização de brinquedos, jogos, roupas²³, material escolar, dentre inúmeros outros artigos baseados em histórias e personagens, de tão expressiva, deixou de ser considerada um mercado auxiliar. O risco pode ser grande, já que os produtos estão atrelados ao sucesso de um filme, por exemplo, mas, quando se obtém sucesso, as cifras são bastante expressivas (ULLIN, 2009, p. 342). E o público infantil é o maior filão deste segmento.

Os portais online também representam mudanças, com a lógica da concepção-produção-consumo para produtos culturais e de informação tornando-se cada vez mais um modelo. Trabalha-se com a hipótese de que os portais online se tornem um modelo genérico, como os modelos de publicação e fluxo, desde que não estejam limitados à distribuição de produtos e que deixem sua marca na produção.

O cenário das indústrias culturais é composto ainda pelo aumento da tensão em direitos de propriedade intelectual (MIÈGE, 2011, p. 64). Segundo Capodagli e Jackson (2010, p. 142), na era da inovação rápida em que vivemos é preciso acender o espírito do empreendedorismo. Os autores destacam que os Estados Unidos estão correndo o risco de perder o gosto por inovar em produtos e serviços, atendo-se mais a patentes do que ao desenvolvimento de novos produtos. Mais recentemente, a emergência do projeto de ‘indústrias criativas’ e mais fundamentalmente o impulso para promover a chamada ‘economia criativa’ tem ampliado a extensão dos direitos de propriedade intelectual em uma gama extremamente ampla de atividades e territórios agora cobertos sob a rubrica de novas indústrias criativas.

Para Tremblay (2011, p. 289), a noção de indústrias criativas, popularizada em 2001 pelo Partido dos Trabalhadores de Tony Blair, tem sido usada para substituir o conceito de indústrias culturais. Sua principal diferença está no foco econômico, não tanto simbólico, e no impacto no desenvolvimento regional e local (FAUSTINO, 2013, p. 29). As atividades da indústria criativa, portanto, incluem criatividade, habilidade e talento individuais com potencial para gerar renda e emprego.

²³ A indústria da moda tem relação estreita com a do entretenimento. O fashion business também é bem integrado à mídia, com empresas patrocinando grandes eventos de música, estreias de filmes, competições esportivas e inserção de produtos em TV, festivais de cinema, entre outras ações (LIEBERMAN, 2002, p. 17).

De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia (2010, p. 6), uma proposta de relatório governamental, “indústrias criativas são as indústrias que utilizam a cultura como fator de produção e têm uma dimensão cultural, embora os seus resultados sejam, sobretudo, funcionais”. As categorias ainda não são definidas precisamente, mas costumam incluir atividades relacionadas a teatro, filme, publicidade, artes plásticas, artes performativas, artesanato, design, design de moda, softwares interativos e de lazer, música, indústria editorial, rádio, TV, museus e galerias (FAUSTINO, 2013, p. 29). Constituídas por artistas independentes, microempresas e multinacionais, as Indústrias Culturais e Criativas (ICC) geram riqueza, emprego e o aumento das exportações. Respondem por 2,6% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia, onde cresce 12,3% acima da média da economia. De acordo com a UNESCO, quase 1/3 dos trabalhadores dos países mais industrializados desenvolvem atividades no setor criativo (op. cit., p. 35-36).

No Brasil, 243 mil empresas desempenhavam atividades na indústria criativa em 2011, gerando um percentual de 2,7% no PIB do país, superando Espanha, Itália e Holanda (FIRJAN, 2012). Formalmente, o setor empregava 810 mil pessoas, ou 1,7% dos trabalhadores brasileiros, especialmente no setor de Arquitetura e Engenharia, que concentrava 230 mil profissionais. Os segmentos de publicidade e design também têm grande representatividade, empregando 100 mil pessoas. São Paulo e Rio de Janeiro reuniam a maior parte dos postos de trabalho: 311 mil. Comparada à média salarial mensal do brasileiro, pouco mais de R\$ 1.700 (cerca de US\$ 700), a área oferecia possibilidade de maior remuneração, em torno de R\$ 4.600 (aproximadamente US\$ 1.800).

Internacionalmente, a indústria cinematográfica é um dos subsetores que se destacam no âmbito das indústrias criativas, tanto no nível de produção de filmes até a exibição nas salas de cinema quanto na produção de conteúdos para DVD. Hollywood ainda está na dianteira, tendo sua produção distribuída mundialmente por uma rede de negócios (FAUSTINO, 2013, p. 32). Os filmes independentes representam cerca de 40% do total dos lançamentos, mesmo contando com apenas 20% do total da receita. São produções que tendem a ter uma audiência menor, menos salas de exibição e menor qualidade, em função do orçamento reduzido. Apesar disso, com a disseminação dos multiplexes, os exibidores podem dedicar mais salas a esses filmes (LIEBERMAN, 2002, p. 60-62).

Segundo o Livro Verde (2010, p. 3), além da contribuição econômica, as ICC desempenham uma importante função social ao incentivarem a inovação e apropriação de

equipamentos eletrônicos e tecnologias digitais, conhecimentos úteis em diversos estágios da vida, além de fomentar o empreendedorismo e investimentos em infraestrutura.

Todas essas forças têm quebrado convenções que guiaram a produção cultural e informacional industrializada por dois séculos e meio, mas os favorecidos e as consequências ainda estão em aberto. As mudanças percebidas nas indústrias culturais remontam a temas do século XVIII desenvolvidos no século XX, daí a impossibilidade de considerar as TIC como meros suportes tecnológicos ou estritamente veículos de conteúdo. Para Miège (2011, p. 60), o foco deve ser mantido nas relações entre práticas de produção, meios técnicos (suportes) e conteúdo. Até hoje, não foi possível elucidar todas as consequências que emergem dessa relação.

1.5 Conglomerados de mídia

O mercado contemporâneo de mídia é dominado por um número cada vez menor de empresas, que competem entre si no mercado global. Resultantes de aquisições e fusões e com atividades em várias frentes, as empresas compõem impérios midiáticos, classificados como conglomerados de mídia.

Esse cenário está intimamente relacionado à possibilidade de concentração no setor. Um número cada vez menor de capitalistas controla uma quantidade crescente de meios de produção e força de trabalho, produzindo mais bens e elevando a taxa de lucro (MASTRINI; BECERRA, 2007, p. 21). O aumento na dimensão das empresas gera barreiras de entrada, dificultando a atuação de outros competidores no mercado. A livre circulação do capital, própria do jogo concorrencial, é comprometida, gerando a concentração do capital. Esta concentração gera uma assimetria entre as empresas e resulta no aumento de poder de um número restrito de companhias. Assim, a multiplicação de fusões e aquisições no setor informacional implica na alteração da tradicional estrutura de empresas para uma estrutura de grupos.

Castells (ARSENAULT; CASTELLS, 2008, p. 7) recorre a publicações feitas entre 1983 e 2004 em relação ao número de empresas de mídia dominantes nos Estados Unidos para ilustrar a redução do número de players no mercado naquele período. Em 1987, eram 29

empresas. Em 2004, o número caiu para apenas cinco. A tendência é mundial e preocupante, já que, segundo o *Mediaciones – Observatório dos Meios*, os monopólios empresariais tendem a ser formas de censura e atentado à liberdade de expressão (CARRASCAL, 2013, p. 2).

Atualmente, empresas como The Walt Disney Company (Estados Unidos), Vivendi (França), Bertelsmann (Alemanha) e Naspers (África do Sul) sobressaem em âmbito global. Em termos de propriedade, segundo dados do último relatório fiscal da empresa (2013), a The Walt Disney Company possui três redes de TV por assinatura e mais de 20 canais distribuídos nacionalmente e internacionalmente, oito emissoras domésticas de TV, duas redes de internet, sete parques, um clube, quatro navios de cruzeiro, uma consultoria, cinco estúdios, participações em redes on demand, entre outros. Segundo a *Columbia Journalism Review* (2014), a francesa Vivendi S. A. tem 25 empresas de TV e filme, 76 no ramo de música, uma de vídeo game, três de telecomunicações e uma de entretenimento móvel. A alemã Bertelsmann é dona de 37 canais de TV, 36 estações de rádio, 29 produtoras, 75 editoras, dois jornais, 83 revistas, além de oito empresas em ramos diversos. A sul-africana Nasper informa em seu site ter participação em 99 empresas no segmento de internet, oito empresas na área de TV por assinatura e cinco no ramo de mídia impressa.

Na América Latina, a questão é ainda mais acentuada. A região tem um dos maiores níveis de concentração de mídia do mundo, situação agravada pela dificuldade de análise decorrente da falta de estatísticas confiáveis, tanto por parte do governo quanto das empresas de mídia (MASTRINI; BECERRA, 2011, p. 66). As companhias nessa região, apesar de em geral pertencerem a grupos familiares, são atualmente internacionais e dinâmicas. Muitas estão na fronteira em que o crescimento depende da aquisição de empresas menores ou serem compradas por um grupo internacional.

No Brasil, maior mercado de mídia da região, a concentração existe em rádio e TV, com o agravamento da distribuição compartilhada de conteúdo entre ‘cadeias de mídia’ pelo território nacional, as afiliadas. O grupo Globo, que responde por 56% da TV aberta e 44% da TV por assinatura, se destaca na estrutura de mercado de mídia do país, tendo as telenovelas como principal produto de exportação (CARRASCAL, 2013, p. 2). O grupo também tem se esforçado na expansão através de parcerias com companhias de mídia estrangeiras. O intuito é combater as crescentes ameaças impostas pela possibilidade de empresas telefônicas, como a Telmex e a Telefônica, entrarem rapidamente nos principais mercados de mídia do Brasil e da

América Latina. Isso porque, o vasto capital disponível para grupos de telecomunicações excede em muito o dos grupos de mídia. Segundo Mastrini e Becerra (2007, p. 23), na maioria dos casos, a telefonia é a área mais importante do setor info-comunicacional, respondendo por faturamento superior ao conjunto das indústrias culturais.

Além do grupo Globo, outras famílias dominam o mercado brasileiro. A matéria *Conheça os principais magnatas da mídia no mundo*, publicada em 2011 no site da BBC Brasil, mostra que no setor televisivo, por exemplo, apenas três grupos dividem as maiores participações de mercado: a família Marinho, dona da Rede Globo, com 38,7% do mercado, o bispo da Igreja Universal do Reino de Deus Edir Macedo, maior acionista da Rede Record, que detém 16,2% do mercado, e Silvio Santos, dono do Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), com 13,4% do mercado. Em pesquisa sobre o setor de serviços no ano de 2010, o IBGE (2010, p. 44) ressaltou a alta concentração da atividade de telecomunicações no Brasil, no qual a minoria das empresas (3.663 ou 4,5% do segmento), “predominantemente de grande porte e intensivas em capital”, respondeu pela maior parcela da receita operacional líquida gerada nos serviços de informação e comunicação: R\$ 131 bilhões ou 56,1%.

Exemplos da América Latina mostram que, no Equador, 19 famílias controlam 29% das 348 frequências de TV aberta e 45 famílias mantêm o domínio sobre 60% de rádios AM e FM. Na Argentina, o grupo Clarín controla 31% da circulação de jornais e em 2014 começou a reestruturar seus canais de TV por assinatura para adequar-se a Lei de Serviços de Comunicação Audiovisual. No México, o Grupo Televisa e TV Azteca têm 98% da TV aberta. Três países da América Latina têm seus mercados controlados por apenas quatro grupos privados. No Uruguai, por exemplo, quatro grupos reúnem 85% do mercado, na Bolívia, 86%, no Paraguai, 92% e no Chile chegam a dominar 95% do mercado (CARRASCAL, 2013, p. 2).

Nos Estados Unidos, origem dos modelos adotados em vários países, o primeiro estágio do setor de informação, na década de 1980, já era caracterizado pela prevalência de poucas grandes empresas (NOAM, 2009, p. 33). Entre os anos 1980 e 2000, um número considerável de companhias de mídia investiu em diversificação horizontal por meio de fusões e aquisições²⁴. Muitas empresas passaram por mudanças profundas com a alteração de sua base de ativos em consequência das aquisições. A Walt Disney Company, ao adquirir a

²⁴ Michael Wolf (1999, p. XVIII) afirma que a máxima da época era: “Se você não estava em todos os lugares... você estava em lugar nenhum”.

Capital Cities/ABC, nos anos de 1980, ampliou seus ativos de mídia, antes restritos a estúdios, transformando-se em uma das maiores empresas de mídia do mundo. Outro exemplo é a Time Warner, que deixou de ser apenas a empresa que publicava a revista Time para se tornar uma das maiores empresas de mídia da atualidade, com segmentos de publicação, cinema, TV, música, dentre outros (ALBARRAN, 2010, p. 46-47).

Tal situação leva alguns a afirmarem que a repartição atual do mercado por um número reduzido de conglomerados midiáticos não seria uma novidade e, portanto, não configuraria motivo para alarde, já que “as 50 maiores empresas hoje representam pouco mais da receita de mídia total que as empresas que compunham o top 50 em 1986” (COMPAINE, 2002, p. 1). No entanto, é preciso ficar atento ao fato de que uma das principais diferenças agora é o alcance das produções, obtido especialmente pela digitalização da informação e o amplo uso de comunicação por satélite, redes sem fio e internet, que têm diminuído as tradicionais barreiras à expansão de propriedade (ARSENAULT; CASTELLS, 2008, p. 5). Apesar da afirmação de que “nenhum grande conglomerado de mídia é proprietário de jornais, editoras, estações de rádio, empresas de TV a cabo ou licenças de TV em todos os maiores mercados globais”, é preciso considerar a organização em rede (COMPAINE, 2002, p. 1).

Castells (ARSENAULT; CASTELLS, 2008, p. 2, 5 e 16) é categórico ao afirmar que organizações de mídia global não são verdadeiramente globais, assim como as organizações locais de mídia não são verdadeiramente locais, porque “o que é global é a organização em rede de empresas de mídia”. Além disso, é preciso considerar a localização do global, feita a partir de uma organização em rede. Ou seja, o fato de que “agentes locais e regionais importam e/ou reapropriam produtos estrangeiros e formatos”, dinâmica que expande uma rede global de produção e distribuição em muito facilitada pela digitalização.

Diversos fatores contribuem para o cenário de concentração, como digitalização, globalização, redução de custos com maior produtividade e legislação. Uma comunicação digitalizada tem representado um sistema de mídia integrado em termos tecnológicos, com produtos e processos desenvolvidos em múltiplas plataformas e entregues por redes locais e globais (op. cit., p. 4). A tecnologia eletrônica reduz a média de custos e faz crescer economias de escala, ou seja, a máxima utilização dos fatores produtivos com o menor custo,

que, combinadas à redução de barreiras de entrada e convergência digital²⁵, compõem a tendência global de concentração de mídia (NOAM, 2009, p. 35-36).

As privatizações iniciadas na década de 80, muitas das quais justificam o cenário de concentração atual, foram respaldadas principalmente pela inclusão de significativas parcelas da população no universo do consumo de tecnologias e bens culturais. No entanto, estatísticas mostram que na maioria dos países os índices de desigualdade se agravaram e que a maior parte da população não tem acesso a um consumo cultural diversificado (MASTRINI; BECERRA, 2007, p. 22-26). A situação é preocupante, já que o acesso a bens e serviços informacionais está relacionado a bem-estar social e educativo.

1.5.1 Concentração x consolidação

Muitas são as críticas em relação à concentração no setor de mídia. No entanto, como destaca o professor Faustino (2013²⁶), é preciso fazer uma distinção entre concentração e consolidação. Enquanto a concentração envolve o abuso da posição dominante de determinado grupo para comandar o mercado, a consolidação se refere a um movimento empresarial cujo objetivo não é necessariamente exercer poder, mas garantir maior competitividade às empresas e sua própria manutenção no mercado.

Um dos ganhos para as empresas é a criação de sinergias. Além da característica multimídia da indústria, diversos fatores econômicos explicam a importância da otimização dos recursos. O elevado custo da primeira cópia, por exemplo, assim como os custos fixos, podem ser reduzidos com o compartilhamento de estúdios e parques gráficos. Tiragens maiores reduzem os custos unitários, o que incentiva parcerias para impressão e, conseqüentemente, a economia de escala, caracterizada pela máxima utilização dos fatores produtivos.

A consolidação é explicada também como uma estratégia contra os riscos e as incertezas do mercado. Não se pode perder de vista o fato de que empresas de mídia são

²⁵ Segundo Lieberman (2002, p. 12), a convergência é “a verdadeira onda do futuro” pela possibilidade de criar, transmitir e capturar as informações desejadas em um formato digital.

²⁶ Aula ministrada no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro em 15 de junho de 2013.

negócios e, portanto, dirigidas por imperativos de crescimento, apesar de muitas vezes esse aspecto ser minimizado em favor de um discurso que reforça uma suposta preponderância da contribuição social. É preciso dar lucro aos acionistas para que eles continuem investindo seus recursos na companhia. O negócio precisa se manter seguro para ser cada vez mais rentável e interessante do ponto de vista econômico. A criação de portfólios e a diversidade geográfica são exemplos de estratégias que procuram minimizar riscos e fazer com que os investimentos sejam cada vez mais compensadores. Trabalhar com diversas categorias de produtos permite aos gestores equilibrar melhor as finanças, administrando ganhos e perdas. Assim como a diversificação de território permite que a companhia faça reposições em determinadas áreas com recursos de localidades momentaneamente mais rentáveis.

Controlar os recursos necessários à produção é outra estratégia de minimização de riscos, visto que a empresa passa a não depender de fornecedores externos e dos fatores que exercem influências sobre eles, como a concorrência de contratos mais vantajosos com outras companhias. Além disso, ao ter o controle de todas as áreas – criação, produção, distribuição e exibição – a empresa pode aproveitar de forma mais ampla todos os seus ativos e desenvolver diversas ações de marketing cruzado e promoção cruzada para obter mais receitas em todos os estágios da cadeia de valor e aumentar sua fatia de mercado (ALBARRAN, 2010, p. 45).

A necessidade de inovação é outro desafio para os negócios de mídia. Segundo Porter (1992, p. 153), a transformação tecnológica é extremamente importante, tendo consequências na mudança estrutural da indústria e na criação de novas indústrias. Do mesmo modo, pode acabar com a vantagem competitiva mesmo de empresas fortalecidas, levando outras a assumir as primeiras posições. Várias empresas surgiram de transformações tecnológicas que foram capazes de explorar, como a Disney e seu pioneirismo qualificado em filmes com som. O mercado valoriza a novidade, mas empresas maiores e já estabelecidas têm mais dificuldade de investir em inovações. A compra de empresas menores e mais novas é uma das soluções encontradas pelas grandes corporações para lidar com essa dificuldade e se manterem competitivas ou na liderança de seus mercados.

Consolidação e concentração também são envolvidas em certos mitos. Talvez o mais forte seja a crença em que os processos são sempre benéficos para as empresas envolvidas. Em termos de gestão, a consolidação e a concentração também podem trazer problemas, como dificuldades de integração de diferentes culturas, absorção de resultados não satisfatórios de uma das empresas e a dispersão de competências de gestão empresarial. Outro mito é que

consolidação e concentração são sempre maléficas para os mercados internos. As especificidades de cada local precisam ser consideradas nessa análise. A dimensão do país, por exemplo, pode interferir nas conclusões a respeito do número ideal de operadores no mercado. A Áustria, que é um país pequeno, com cerca de oito milhões de habitantes, preferiu ter um mercado interno mais concentrado para concorrer melhor com as empresas alemãs, que ameaçavam inundar suas audiências com produções estrangeiras. Além disso, segundo Paulo Faustino, não há uma relação direta entre concentração empresarial e redução do pluralismo da informação. Isto porque, mesmo com um número maior de operadores, há a tendência dos menores copiarem os líderes.

No entanto, todos esses pontos também possuem seus reversos. A concentração pode até ser uma estratégia em países menores. Apesar disso, no Brasil, país com cerca de 200 milhões de habitantes, não é plausível que o setor de mídia esteja concentrado em torno de pouquíssimas organizações.

Ao mesmo tempo em que responde a uma estratégia de minimização de riscos, a diversificação de território traz consequências não tão interessantes para as audiências, como a difusão de conteúdo único por parte de empresas que não usam aspectos locais em suas produções. Esse é o caso da grande maioria das produções da The Walt Disney Company. A análise da programação veiculada no Brasil destinada a crianças e adolescentes, tanto em canal aberto quanto na TV por assinatura, mostra que as produções não fazem referência ao Brasil ou a sua cultura. No entanto, ressaltam aspectos das localidades em que foram feitos, especialmente os Estados Unidos, como festas típicas, alimentos e vestuário.

Criar um portfólio variado pode fazer com que a empresa seja considerada mais interessante para os acionistas, pela possibilidade de lucro a partir de fontes variadas, mas também estimula a integração horizontal e a formação de conglomerados, dificultando a vida dos concorrentes que não possuem uma base tão ampla de recursos. As mesmas consequências podem ser obtidas com o controle dos recursos necessários à produção. Além de permitir que a empresa minimize riscos, esse controle também significa integração vertical, gerando reforço dos conglomerados e dificuldades para que pequenos produtores se desenvolvam e ampliem seu poder de participação.

A necessidade de inovação é outro imperativo econômico que oferece perigo às empresas menores. Em geral, caracterizadas por maior agilidade e adaptação a mudanças, mas

sem o capital dos conglomerados, muitas são adquiridas pelas companhias já estabelecidas, o que compromete o estabelecimento de uma pluralidade.

1.5.2 O impacto da globalização nos conglomerados

O mundo hoje parece mais interligado do que há alguns anos. Segundo Appadurai (1996, p. 13), atualmente vivenciamos cortes com todo tipo de passado e sob a influência do moderno. A ruptura teria dois pontos principais e relacionados: os meios de comunicação, que oferecem novos recursos para a construção da imaginação, e a migração, que, se analisada junto com o rápido fluxo midiático, oferece uma nova ordem de instabilidade na moderna produção de subjetividades. A comunicação e a migração impulsionam a obra da imaginação, criando irregularidades específicas.

É necessário um posicionamento crítico em relação a esse cenário. Milton Santos (2001, p. 18-19) pontua que a própria ideia de mundo globalizado precisa ser analisada. Segundo o autor, estaríamos diante de uma fábula, uma ideologização maciça, que contribuiria para a manutenção do mundo atual. A difusão instantânea de notícias não estaria necessariamente ligada a um maior grau de informação das pessoas, assim como o encurtamento das distâncias só beneficiaria aqueles que têm condições de viajar. Um mercado global se colocaria como homogeneizador do planeta, promovendo uma uniformidade a serviço dos atores hegemônicos. E o Estado se beneficiaria dessa lógica, estando mais atento ao mercado financeiro do que aos interesses das populações, que veem suas vidas se tornarem cada vez mais difíceis.

As contribuições de Milton Santos reforçam a relevância das manifestações que eclodiram no Brasil, em junho de 2013, e em diversas partes do mundo desde 2009, como Espanha, Egito e Turquia, todas em resposta a situações de governos que de alguma forma deixam os anseios da população em segundo plano. Em menor escala, mas não menos ilustrativos, os “rolezinhos” feitos no Brasil desde dezembro de 2013, especialmente nas cidades do sudeste, mostram a escala da exclusão: jovens que não fazem parte do público consumidor de shoppings centers se reúnem às centenas em espaços de alimentação ou praças, reivindicando sua existência. Longe da ideologização a respeito de um mundo

globalizado, e, portanto, mais unido, Milton Santos chama a atenção para o que estaria de fato ocorrendo: um aumento de problemas como desemprego, pobreza, corrupção, perda em qualidade de vida, fome, número de desabrigados e dificuldade de acesso à educação de qualidade. Mazelas ligadas direta ou indiretamente ao processo de globalização.

No entanto, os mesmos recursos técnicos empregados em uma globalização perversa poderiam servir a outros objetivos. De fato, a globalização traz em seu bojo a possibilidade contra hegemônica. A disputa de centros de produção cinematográfica não localizados em Nova York, Londres e Estados Unidos, locais tidos como referências nesse mercado, é um exemplo. Ao longo da história moderna, Shanghai (China), Mumbai (Índia) e Cairo (Egito) se colocam como produtores de filmes com uma expressiva influência cultural. Desde 1980, centros de mídia considerados periféricos têm aumentado substancialmente, e o crescimento do fluxo²⁷ de produtos via satélite, cabo, internet e home vídeo em escala transnacional foi fator fundamental para esse cenário. Alguns autores se referem a essa situação como um fluxo reverso de mídia do resto para o ocidente (*the rest to the West*), fruto de padrões de influência cultural cada vez mais complicados e presentes em todo o mundo e que representaria mudanças na economia de mídia global (CURTIN, 2011, p. 541).

Essa disputa de outros centros de poder pela audiência e a emergência da possibilidade de competição nutre dúvidas quanto à manutenção da hegemonia mundial das produções anglo-americanas. Em outros tempos, talvez isso não fosse uma ameaça aos estúdios de blockbusters. Mas hoje o cenário é outro, e a distribuição internacional, que costumava ser a etapa final do empreendimento, é parte importante das mega produções, que são lançadas quase simultaneamente no país de origem e no exterior (op. cit., p. 541-549).

Uma das principais alterações no mercado de mídia se refere justamente à distribuição das produções, aproveitando as tecnologias de informação e comunicação. Não é por acaso que grande parte das postagens da The Walt Disney Company em sua página no Facebook está relacionada a produções cinematográficas, sejam atuais ou requentadas como clássicos, desde o início das filmagens até a disponibilização em blu-ray. Curtida por mais de 46 milhões de internautas do mundo inteiro, número que cresce diariamente, a página tem o potencial de fazer a informação circular rapidamente em escala planetária. Os comentários

²⁷ A distribuição baseada na tecnologia é onde o mundo está realmente em fluxo, de acordo com Lieberman (2002, p. 10). Os consumidores têm diversas possibilidades de escolha e meios para aproveitar as experiências de entretenimento. A principal delas é a banda larga, sinal grande o suficiente para transportar múltiplas escolhas de uma só vez.

feitos nas postagens são escritos em vários idiomas, revelando que os fãs são provenientes de várias partes do mundo.

1.5.3 A influência da legislação

As leis que regulamentam as indústrias de mídia também interferem na configuração do mercado em maior ou menor grau, de acordo com os interesses da nação. Noam (2009, p. 35), autor referência no estudo de concentração de mídia, afirma que “a prevalência da mídia e tendências de concentração da informação em torno do mundo, através de muitas indústrias do setor de informação, deveria nos alertar para a possibilidade de que mais forças fundamentais estão agindo do que Rupert Murdoch²⁸ ou Bill Gates”.

Em países historicamente mais propensos a uma economia de mercado, como os Estados Unidos, em vários momentos foram feitos acertos entre as forças econômicas e os legisladores. Nos Estados Unidos e no Reino Unido, as regulações para indústrias de mídia têm sido repetidamente relaxadas desde os anos de 1980, notadamente em termos de propriedade de mídia (ALBARRAN, 2010, p. 6; 36). Uma etapa importante na expansão das indústrias de mídia nos Estados Unidos, por exemplo, foi a Lei de Telecomunicações, de 1996, que ao mudar a regulação da maioria dos meios de comunicação, contribuiu com o aumento da concentração (NOAM, 2009, p. 34).

A Lei foi a primeira atualização na legislação de telecomunicações em 62 anos e surpreendeu pela rapidez da mudança que provocou na indústria. As redes puderam expandir o alcance de estações próprias de 25% para 35% das residências americanas. O aumento de 10% provocou consolidação e venda de estações significantes. As mudanças incluíram também a possibilidade de detenção de múltiplas estações de rádio em um mercado, assim como a propriedade cruzada de muitas mídias, como jornais, estações de rádio e canais de TV. Outra mudança foi a eliminação de restrições na propriedade da rede de sistemas de TV por assinatura. Assim, empresas de mídia com múltiplos canais puderam cobrir uma audiência local em nome de seus anunciantes com eficiente oferta de planejamento de mídia. As

²⁸ Rupert Murdoch é o presidente-executivo da News Corporation. Bill Gates é o fundador da Microsoft.

companhias de mídia puderam prover a cobertura em profundidade de uma audiência local e sinergia entre suas propriedades, tendo enorme vantagem competitiva.

A Lei estabeleceu ainda as bases para a combinação de operadores de TV por assinatura e fornecedores de internet. Permitiu também a programação interativa e que as companhias de TV por assinatura e telefônicas oferecessem transmissões de voz e vídeo no mesmo cabo. Mais importante para as empresas de TV por assinatura, a Lei eliminou qualquer controle sobre taxas para níveis de serviços, pacotes ou serviços de canal único ou descontos para múltiplas unidades residenciais. Durante o Seminário Internacional Infância e Comunicação, realizado em março de 2013, em Brasília, o relator da Organização das Nações Unidas (ONU) para a Liberdade de Opinião e Expressão Frank William La Rue, que criticou a concentração de imprensa no Brasil e na América Latina, afirmou que a concentração de mídias está relacionada à concentração de poder político, o que interfere no direito à diversidade e na própria democracia (SANTINI, 2013).

É fato que um número reduzido de empresas líderes traz preocupações se consideramos que os meios de comunicação estão relacionados a poder, tanto no aspecto econômico quanto político. Em termos econômicos, levada ao limite, a concentração pode gerar abusos de interferência no mercado e práticas predatórias. Os principais players podem passar a influenciar na legislação e, por outro lado, nos preços praticados, na produção e na estipulação de barreiras à entrada de novos operadores. As consequências talvez sejam prejudiciais aos consumidores, que podem ter menos escolhas, pagar preços mais elevados e terem serviços piores.

O equilíbrio entre os imperativos do mercado e os interesses das audiências deve ser ditado pelos órgãos responsáveis por políticas públicas²⁹. O pluralismo, importante aspecto da democracia, decorre da diversidade de meios de comunicação, distribuição e de acesso plural a fontes de informação, opinião e expressão. Teoricamente, um cenário com essas características pode ser estabelecido com a representação de várias correntes políticas e ideológicas, com a existência de empresas e produtos de mídia independentes, expressiva variedade de empresas e produtos de mídia e conteúdos, representação dos vários grupos culturais e étnicos e representação das diversas regiões. Para que isso seja possível, cabe ao

²⁹ No relatório anual de 2012 do Facebook (p. 20), a empresa manifesta preocupação com possíveis restrições de países à rede social sob o argumento de descumprimento da legislação local, como fizeram China, Irã, Coréia do Norte e Síria. A imposição de limites ao acesso pode afetar a retenção e o aumento da base de usuários e o seu engajamento na rede social, comprometendo a receita estimada.

gestor público decidir até onde o mercado pode ir e perceber quais estratégias são importantes de serem apoiadas para que sejam corrigidas eventuais falhas de mercado.

Nessa perspectiva, podem ser empregadas políticas de concorrência, como o monitoramento da concentração, com o intuito de impedir atividades que alterem e prejudiquem o mercado; políticas industriais de desenvolvimento de pequenas empresas e mídia regional, para que concorram no mercado e cubram áreas geográficas não contempladas pelas grandes companhias, e políticas culturais, como o apoio à produção nacional, para promover clusters (grupos coesos) de mídia e assim gerar benefícios sociais, econômicos e culturais.

As políticas públicas precisam garantir a pluralidade e, para isso, devem criar um equilíbrio entre esferas distintas – como os imperativos econômicos que levam a concentração e consolidação e a dimensão do mercado ou os recursos que o mercado pode gerar e as obrigações impostas aos operadores –, assim como promover uma política concorrencial entre operadores públicos e privados, inclusive por meio de investimentos sem lucro. A percepção do governo é fundamental no sentido de definir o que é importante para determinada área. A existência de muitos operadores, por exemplo, pode fragmentar e fragilizar a indústria, dificultando o acesso a recursos para o desenvolvimento de produtos de qualidade e inovadores e interferindo assim na capacidade competitiva. Na mídia regional, por exemplo, pode ser interessante a adoção de políticas públicas de incentivo a parcerias e consolidação. Outro aspecto importante diz respeito à postura da sociedade. Quando as audiências têm mais capacidade de criticar e se posicionar quanto ao conteúdo dos meios, elas ajudam as instituições a funcionarem de forma a atender melhor os interesses da coletividade.

2 O NEGÓCIO DISNEY

Em 1910, o desenhista Winsor McCay foi responsável por uma mudança significativa ao contracenar com suas animações, inspirado por um flipbook de seu filho. A técnica foi aperfeiçoada, dando origem ao desenho animado, que enfatizava mais o caráter dos personagens do que a novidade de apresentá-los em movimento. É de Winsor McCay o clássico *Little Nemo in Slumberland* (Pequeno Nemo em Slumberland), de 1911, assim como a primeira personagem de desenho animado, a dinossaura Gertie³⁰.

Os primeiros estúdios de animação foram inaugurados entre 1913 e 1915, em Nova York. Três organizações dominavam o setor: a International Film Service e os estúdios Raol Barré e John Randolph Bray, sendo este o responsável pelo primeiro desenho animado distribuído comercialmente nos cinemas, o *Colonel Heeza Liar*, uma caricatura do presidente Theodore Roosevelt (NADER, 2007, p. 51). Na época, havia mais desafios técnicos do que artísticos. Isso porque, para um filme de dois minutos, era preciso desenhar quatro mil quadros em folhas diferentes, incluindo cenários e personagens, e então fotografar cada uma, o que tomava muito tempo.

Os avanços na animação coincidiram com a Primeira Guerra Mundial. Ao seu término, em 1918, os Estados Unidos eram caracterizados por grande otimismo e arrogância. Sem concorrentes e com a economia prosperando, o país era considerado “a Cinderela com o vestido mais bonito do baile, um baile para o qual não foi convidada” (GABLER, 2013, p. 63-64). Os americanos se sentiam predestinados a obter grandes lucros sem ter que pagar o preço. Surgia um novo tipo nacional denominado “o homem de ação”, que personificava “a irreflexão cheia de esperança do pós-guerra”.

O período entre guerras foi marcado por grandes transformações no mundo. Os Estados Unidos saíam lentamente da Grande Depressão por meio de vários programas governamentais. Enquanto isso, a pobreza e a fome assolavam a Europa e o Japão, que prometiam a suas populações um futuro melhor, baseado na ascensão das massas, na exterminação das doenças, na aquisição de terras arrendadas historicamente. Nesse contexto foi criada a Disney.

³⁰ A personagem Gertie e os desenhos da série *Out of the Inkwell* foram inspirações para Walt Disney aprimorar a técnica do desenho animado (NADER, 2007, p. 52).

2.1 A era Walt Disney

A empresa teve início oficialmente em 1923, com o nome The Disney Brothers Studio, fundada pelos irmãos Walt Disney³¹ e Roy Oliver Disney e dedicado à produção de animações. Constituiu a terceira tentativa de Walt Disney como empresário. A primeira incursão se deu em 1920, quando ele e seu amigo Ubbe Iwwerks abriram a empresa de desenhos animados comerciais Iwwerks-Disney³². O negócio ainda não estava plenamente estabelecido quando Walt Disney foi trabalhar na companhia Kansas City Star, que criava anúncios para cinema e logo começou a fazer animações comerciais também. Em 1922, Walt Disney criou a empresa Laugh-O-gram Films, com o objetivo de produzir curtas animados para cinema, negócio que faliu em 1923, mesmo ano em que ele se mudou para Hollywood. Apesar da falência, a distribuidora de filmes Margaret Winkler³³ se interessou pela produção da Laugh-O-gram Films e encomendou a série *Alice Comedies*, que teve 56 filmes. Esse é considerado o nascimento da atual The Walt Disney Company.

Em 1926, Margaret Winkler pediu a Walt Disney um desenho animado estrelado por um coelho, já que a Universal Pictures, um dos maiores estúdios³⁴ de Hollywood, queria uma série em que a estrela fosse esse animal. *Oswald, the luck rabbit* (literalmente, Oswald, o coelho sortudo) foi um sucesso, mas não rendeu à Disney o retorno esperado, já que os direitos do personagem eram da Universal e de Charles Mintz, que ameaçou continuar os desenhos por conta própria e ainda contratou a maioria dos animadores de Disney³⁵.

Dessa adversidade nasceu Mickey Mouse, que deveria ser o novo responsável pelos lucros da empresa. Alguns dizem que o desenho foi criado por Walt Disney na viagem de

³¹ O nome de batismo era Walter Elias Disney (CAPODAGLI & JACKSON, 2000, p. 1).

³² Na biografia de Walt Disney consta o que parece ser uma resposta às afirmações de que Iwwerks era o mais habilidoso da dupla: “Enquanto Iwwerks, que era diligente, meticuloso e extremamente hábil com o pincel, ficava em sua mesa de trabalho, Walt convencia os clientes e conseguia trabalho” (GABLER, 2013, p. 67).

³³ Margaret Winkler tinha trabalhado como secretária de Harry Warner, da Warner Bros, e foi a primeira e única mulher distribuidora de filmes dos Estados Unidos. Um mês depois da assinatura do contrato com a então Disney Bros., Margaret casou com Charles Mintz, que assumiu os negócios quando ela engravidou (GABLER, 2013, p. 102-113).

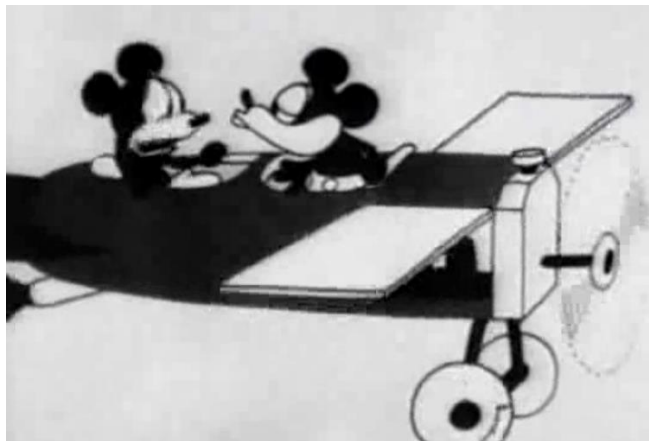
³⁴ A distribuição do entretenimento já era dominada por grandes estúdios nos anos de 1920.

³⁵ Acusado de ter uma personalidade difícil, esse foi apenas o primeiro problema de Walt Disney com seus funcionários.

volta a Los Angeles, após descobrir em Nova York que não tinha os direitos de Oswald. O nome Mortimer, escolhido por Walt Disney, não teria agradado sua esposa Lillian, que sugeriu Mickey Mouse. Outros afirmam que o rato teria sido desenhado em conjunto com Ubbe Iwwerks no estúdio.

Mickey Mouse estreou em maio de 1928, no desenho *Crazy Plane*, baseado em Charles Lindberg e sua inédita travessia do oceano Atlântico a bordo de um avião, em 1927. O rato nasceu barulhento, agressivo e irônico, com inspiração em Charles Chaplin. Em *Crazy Plane*, ele arranca penas de uma ave, se agarra às tetas de uma vaca e faz piruetas no ar para amedrontar Minnie e fazê-la beijá-lo durante um voo de avião. Não obtendo sucesso, beija-a à força, fazendo-a pular do avião em movimento, e ri dela quando vê suas ceroulas esgarçadas por terem sido usadas como paraquedas.

Figura 1 – Cena de *Crazy Plane*: Mickey tenta beijar Minnie



Fonte: www.youtube.com/watch?v=kCZPzHg0h80

No entanto, em uma de suas primeiras grandes decisões estratégicas de homem de negócios, Walt Disney compreendeu que dessa forma o rato não teria a aceitação do público em geral e aos poucos o transformou em um camundongo ético, baseado em honestidade, confiança, lealdade e respeito (GABLER, 2013, p. 142; NADER, 2007, p. 68).

O retorno do primeiro desenho com Mickey não foi o esperado, tanto que os irmãos Disney não conseguiram distribuir a produção seguinte, *Galloping Gaucho*. O sucesso viria mesmo com o segundo desenho do rato exibido ao público, *Steamboat Willie*, de novembro de 1928, que representou a primeira grande inovação de Disney em relação aos concorrentes: a

inserção de som sincronizado e de forma “realista” na animação, “como se o barulho estivesse vindo direto das coisas que o personagem fazia”³⁶ (GABLER, 2013, p. 143).

Esse foi o primeiro momento de criação de vantagem competitiva pela Disney, logo entendido por seu criador como o caminho para superar os concorrentes (PORTER, 1992, p. 1). O investimento em inovação marcou boa parte da carreira de Walt Disney, que, segundo Pine e Gilmore (2011, p. 3), construiu seu nome por continuamente inserir novos níveis de efeitos experimentais nos desenhos.

A diferença em relação a outras animações com som da época estava na tentativa de pensar som e movimento como algo único. Era “um verdadeiro desenho animado musical em vez de um desenho animado com música”, em que “até o andar de Mickey foi concebido musicalmente”, com “um balanço que coincidia com o ritmo” (GABLER, 2013, p. 155). Walt Disney, inspirado no primeiro filme sonoro, *O cantor de jazz*, da Warner Bros, passou a ter uma vantagem tão grande em relação aos outros estúdios, que somente um ano depois foi feito algo parecido pelos concorrentes.

Figura 2- Anúncio do primeiro filme da Disney com som



Fonte: www.youtube.com/watch?v=kCZPzHg0h80

Segundo Moss (2009, p. 22), a novidade é de fato importante na indústria do entretenimento. Algo que não é experimentado normalmente costuma chamar a atenção e

³⁶ Walt Disney não foi o primeiro a usar o som no cinema. *The jazz singer* (O cantor de jazz), de Alan Crosland, estreou em outubro de 1927 e foi considerado o primeiro filme com falas e canto sincronizado.

divertir, formando público para a novidade. O desafio é estar sempre apresentando algo que a audiência achará novo para que seja entretida por ele. Após entender que deveria ter sempre uma novidade, Disney se esforçava em “fazer um produto tão superior aos outros que o público o reconheceria e apreciaria como o melhor entretenimento e iria, mais ou menos, exigir ver filmes Disney” (GABLER, 2013, p. 163). No entanto, mesmo com o sucesso de Mickey sonorizado, a empresa sofria financeiramente, já que os custos de ter sempre algo inovador e bom são altos³⁷.

Em uma iniciativa de Harry Woodin, jovem gerente de um cinema do subúrbio de Los Angeles, o rato animado ganhou novo incentivo em 1930. Woodin organizou um clube do Mickey Mouse para crianças no sábado à tarde. Na sala de cinema, os pequenos viam os desenhos animados e tocavam em uma banda improvisada. A ação passou a ser desenvolvida nacionalmente, com o estúdio vendendo pacotes aos cinemas que os permitiam fazer matinês especiais do personagem e desenvolver atividades como concursos de comer torta e campeonatos de bolas de gude, sempre sonorizados com a banda Mickey Mouse³⁸. Os encontros iniciavam com as crianças cantando uma música sobre o rato e recitando uma afirmação criada por Woodin que virou sucesso: “os camundongos Mickey não praguejam, fumam, trapaceiam ou mentem” (GABLER, 2013, p. 169). A estratégia para aumentar as vendas em horário de baixo movimento talvez represente a primeira ligação direta entre a Disney o público infantil.

Hoje, quando se fala em animações da Disney, o foco geralmente está nas crianças e não por acaso. A iniciativa do Clube do Mickey foi a primeira de uma série de medidas para

³⁷ Os primeiros filmes de Mickey custaram entre US\$ 4.180 e US\$ 5.357, fora os royalties e US\$ 13 mil anuais que Disney pagava pelo sistema de som Cinephone.

³⁸ Antes do Clube do Mickey, Walt Disney já tinha assinado um contrato com uma pequena empresa de artigos de papelaria de Nova York, em 1929. Em troca de US\$ 300, a empresa tinha o direito de vender blocos para crianças com a imagem do Mickey (CAPODAGLI & JACKSON, 2000, p. 83). Essa pode ser considerada a primeira investida da Disney em merchandising, prática que nunca mais seria abandonada pela empresa, apesar de negligenciada em alguns momentos. A diversificação é uma grande estratégia da Disney. Já em 1958, a receita dos filmes respondia por 38% do faturamento, a TV por 28%, a Disneylândia por 21% e o merchandising por 13%. Ao lançar um filme, hoje, a Disney simultaneamente disponibiliza uma série de derivados, incluindo CDs com a trilha sonora, vídeos e DVDs, linhas de brinquedos, livros infantis, linha de canetas, lápis, camisas e roupas para crianças. Também são criadas novas atrações nos parques temáticos, shows, musicais e programas de TV (NADER, 2007, p. 319). A Disney licencia seus personagens para fabricantes, que os produzem e vendem para varejistas de todo o mundo. Os pontos de venda da própria empresa incluem lojas e site (CAPODAGLI & JACKSON, 2000, p. 83). A receita de produtos licenciados pode cobrir baixas bilheterias, proteger os fundos necessários para investir em novas propriedades e manter valor para o acionista (LIEBERMAN, 2002, p. 9-17). Nesse esforço de venda casada, os shopping centers desempenham papel importante. Logo depois de assistir ao filme, o consumidor pode comprar os produtos relacionados à história sem sair do espaço que abriga o multiplex. Toda essa combinação só é possível devido à força da marca, refletindo seu valor e seu ativo (SCHMITT, 2002, p. 25).

atrair as crianças ao longo dos anos³⁹. Segundo o Disney Institute (2001, p. 52), para Walt Disney, o negócio de sua empresa era: “fazer as pessoas, especialmente as crianças, felizes”. Em relação aos menores, as estratégias têm sido bem sucedidas. Uma pesquisa feita na Dinamarca apontou que a faixa etária entre seis e sete anos é a mais interessada nos produtos da empresa (DROTNER, 2004, p. 140-142). As crianças são conquistadas primeiramente pelas animações e mantidas por inúmeros produtos, principalmente coleção de vídeos, brinquedos, cartilhas e roupas, sempre atualizados a cada lançamento. O grupo entre 11 e 12 anos⁴⁰ considera os produtos da Disney muito infantis, enquanto os adultos, ainda que destaquem a qualidade estética superior das produções⁴¹, atentam para outros aspectos, como os interesses comerciais por trás do aumento das estratégias de marketing e da diminuição do intervalo entre os lançamentos.

Walt Disney é visto como aquele que conseguia entender as crianças e produzir para elas. Segundo críticos, essa identificação não seria baseada em suas vivências, mas no que criou em sua imaginação quando jovem. Segundo um de seus biógrafos, Neal Gabler (2013, p. 12), Walt Disney teria criado “paracosmos”, inventando um universo que ele poderia controlar, diferente da realidade⁴². Muitas histórias de Disney remontam ao período em que viveu em Marceline⁴³, até seu pai, Elias Disney, falir e cair doente⁴⁴, mudando-se da

³⁹ Atualmente, a linha Princesas, que será descrita mais adiante, tem feito grande sucesso entre o público infantil feminino.

⁴⁰ James Matthew Barrie, autor de Peter Pan, teria dito que “nada que acontece depois que fazemos doze anos importa muito”. Essa seria a idade em que paramos de acreditar nos sonhos, de correr riscos e perseguir grandes ideias, tornando-nos práticos e realistas (CAPODAGLI & JACKSON, 2010, p. 21).

⁴¹ Essa qualidade estética percebida pelos adultos foi uma opção de diferenciação da empresa. Walt Disney pretendia que seus filmes durassem e por isso investiu em uma política de relançamentos para levar suas produções para uma nova geração de espectadores em intervalos de cinco e 10 anos. A estratégia só foi bem sucedida devido à qualidade superior dos filmes (CAPODAGLI & JACKSON, 2000, p. 32). A estética e a diversão são os principais benefícios esperados por qualquer consumidor e são essenciais nos produtos do entretenimento (COBRA, 2008, p. 50).

⁴² Em resposta às acusações de incentivar uma fuga, a ação de Walt Disney é retratada por Gabler (2013, p. 543) como “uma questão de controlar, de construir uma realidade melhor que a existente fora do estúdio”.

⁴³ Walt Disney morou em uma fazenda localizada em Marceline, no estado norte-americano do Missouri, região centro-oeste do país, para onde a família se mudou quando ele tinha quatro anos, em 1905, fugindo da violência de Chicago (GABLER, 2013, p. 26; 35). Ali passou cinco anos.

⁴⁴ Depois de Marceline, a família de Walt Disney foi morar em Kansas City, onde o criador da Disney teve que trabalhar como entregador de jornais e remédios para ajudar o pai, considerado rígido e mal humorado. Pelas dificuldades enfrentadas, a cidade é descrita como a localidade em que Disney começou a criar a “identidade

fazenda⁴⁵. Walt Disney fez de Marceline sua cidade natal, não apenas com suas recordações, mas também idealizando o lugar e o inserindo em sua obra⁴⁶.

Além de se aproximar do público infantil, com o Clube do Mickey, Walt Disney trabalhava em sua campanha para tornar o rato uma figura nacional, como tinha sido o gato Félix⁴⁷. Para isso, investiu nos jornais, transformando Mickey em tiras em quadrinhos em janeiro de 1930. O rato também virou brinquedos, doces e personagem de livro. Saiu das fronteiras dos Estados Unidos e passou a fazer sucesso nos cinemas da Europa (GABLER, 2013, p. 170-180)⁴⁸.

O sucesso de Mickey nunca teve uma justificativa única, sequer de Walt Disney. Profissionais da área arriscaram algumas repostas, considerando Mickey a expressão da “sobrevivência”, importante na época da Grande Depressão, quando o rato cresceu; detentor de um “idealismo altruístico”; a representação do “homem moderno” que vivia na “nova e agitada idade da máquina”; “contrapeso e antídoto” a “ditadores e tiranos” (op. cit., p. 181). O historiador cultural Warren Susman afirmou que Mickey Mouse na história cultural era comparado a Franklin Roosevelt na história política dos anos de 1930, “tanto pelo jeito como o rato parecia confrontar as rupturas do período e suas agonias como pela maneira como parecia sugerir um remédio para elas” (op. cit., p. 182).

É notório que Disney se mostrou um grande homem de negócios. Segundo Capodagli e Jackson (2000, p. VII; XIII), o sucesso da Disney está relacionado tanto aos “infalíveis princípios gerenciais de Walt” quanto a sua habilidade em “entretenimento e negócios”. O estilo Disney daria mais liberdade ao empreendimento, ultrapassando os limites da administração tradicional ao romper com a estrutura intelectual. Na biografia de Walt Disney

Walt Disney”, descrita como “a ideia de alguém que venceu a pobreza, as dificuldades e a indiferença” (GABLER, 2013, p. 51).

⁴⁵ Interessante observar que o pai creditava o insucesso às “adversidades do sistema”, criticando o uso de “atravessadores” e “monopólios” para distribuir a produção. Estes acabavam ficando com os lucros que Elias acreditava ser dos fazendeiros (GABLER, 2013, p. 34). Situação não muito diferente do que a empresa de seu filho faz com pequenos produtores.

⁴⁶ Seriam referências a essa cidade a Main Street (Rua Principal) e a Ilha de Tom Sawyer, na Disneylândia, além dos filmes *So Dear to My Heart* (Meu Querido Carneirinho) e *Pollyanna* (GABLER, 2013, p. 35).

⁴⁷ Félix era um gato peludo de olhos ovais, orelhas pontudas e cauda grande que fazia sucesso em todo o mundo. No entanto, seu criador, Pat Sullivan, não acompanhou a inovação do desenho animado concebido em termos sonoros. Assim, por volta dos anos de 1930, o personagem estava acabado (GABLER, 2013, p. 167).

⁴⁸ Em 1930, a empresa passou a ser uma corporação privada e a se chamar Walt Disney Productions, cobrindo a nova área operacional formada pela divisão de produtos ao consumidor, com produtos licenciados dos desenhos animados de curta metragem (NADER, 2007, p. 321).

consta que a Grande Depressão dos anos 30 não atingiu a Disney como as demais empresas devido, principalmente, à decisão dele e do irmão Roy de investir tudo no negócio e não em ações, por exemplo: “(...) os Disney, sem cinemas ou investimentos pessoais além da participação que tinham em um dos esquemas ‘fique rico rápido com petróleo’ do tio Robert e algumas propriedades imobiliárias, atravessaram o pesadelo nacional sem ser afetados” (GABLER, 2013, p. 198). Nesse período, em lugar de cortar custos, Disney continuou a aumentá-los para não comprometer a qualidade de seus desenhos. Segundo Lieberman (2002, p. XXVII), no entanto, o desempenho da empresa tem justificativa no comportamento dos indivíduos, que iam aos cinemas durante a crise para se divertir um pouco em meio à situação ruim que enfrentavam.

O perfeccionismo é constantemente lembrado como uma característica marcante de Walt Disney e que, se por um lado, o fez cometer excessos, e por isso ter problemas com funcionários, por outro, foi responsável pelo pioneirismo da Disney no desenvolvimento de algumas técnicas. Em 1928, a produção do desenho em termos de som abalou o mundo das animações. Em 1931, foi a vez dos testes a lápis, que, junto com o filme *Leica*, alterou “a própria natureza da animação” (GABLER, 2013, p. 202). Com esses recursos foram produzidos os primeiros storyboards, fazendo de Walt Disney o pioneiro no uso da técnica como ferramenta para gerar ideias, administrar projetos e solucionar problemas⁴⁹ (CAPODAGLI ; JACKSON, 2000, p. XIII).

Os testes, ou storyboards, permitiam aos animadores analisar o trabalho antes que chegasse às telas, visualizando fotos dos esboços ainda a lápis para ver o resultado antes que a animação fosse finalizada. Mais tarde, os testes a lápis, os desenhos para as cenas ainda não animadas e o som foram unidos em sequências longas para que os animadores pudessem ver as cenas em relação umas às outras. Essa sequência recebeu o nome da câmera usada para fotografá-las - ‘filmes *Leica*’ – e permitiu prever todo o desenho animado antes que os desenhos fossem limpos, delineados com tinta e pintados no celuloide, conferindo mais suavidade aos movimentos. Assim, a animação Disney parecia diferente das demais, já que os personagens não “pulavam de uma pose para outra”, eles “se movimentavam suavemente”, criando a “ação estendida”, em que o movimento fluía (GABLER, 2013, p. 202).

⁴⁹ Atualmente, a Disney segue um rigoroso processo de gestão de projeto, tendo adaptado a técnica de elaboração de storyboard para solucionar problemas no planejamento e na comunicação das ideias do projeto. A utilidade do storyboard está na introdução do elemento visual, que faz com que as conexões mais evidentes sejam reconhecidas de forma mais rápida (CAPODAGLI & JACKSON, 2000, p. 8; 137).

Figura 3- Animadores usando storyboard



Fonte: www.facebook.com/disney

Também foi creditado à Disney o pioneirismo em outra contribuição importante para a animação: desenhos animados com histórias, provocando um envolvimento do público com os personagens. Walt Disney teria compreendido que o “público necessitava importar-se com os personagens na tela e não apenas rir deles” (op. cit., p. 205). O empresário percebeu que era preciso criar personagens que extraíssem reações emocionais do público.

Disney é citado como o profissional que transformou formas de entretenimento em experiências⁵⁰. Na animação, enfatizou o personagem, a narrativa e a emoção. Nos parques de diversão, criou o conceito de parque temático com a Disneylândia, trabalhando com a imaginação. É visto ainda como aquele que atingiu a “essência do entretenimento”, ou seja, “a promessa de um mundo perfeito que se ajusta aos nossos desejos” (op. cit., p. 8-12). Segundo os especialistas em planejamento estratégico Coimbatore Krishnarao Prahalad e Gary Hamel apud Casas (1999, p. 51), quanto maior o vínculo emocional entre a marca e o consumidor, maior a disposição de compra. Seguindo essa premissa, por meio das estratégias para encantar os clientes, a Disney cria afinidade entre sua marca e o consumidor, viabilizando a alavancagem de artigos de consumo, filmes, programas de TV, entre outros produtos.

Uma das primeiras formas que Walt Disney encontrou para provocar emoções no público foi enfatizar o realismo e dar personalidade aos desenhos, “um conjunto de

⁵⁰ Bernard Schimtt (2002, p. 74) define experiências como “acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo”, que “duram a vida toda”, não são espontâneas, mas induzidas e, em geral, “resultam de uma observação direta e/ou de participação nos acontecimentos – reais, imaginários ou virtuais”.

características próprias do personagem que se fundiam para defini-lo” e torná-lo vivo (GABLER, 2013, p. 205-206). Todo o realismo fantástico que Walt Disney queria criar foi incentivo para a busca do primeiro desenho a cores, *Flores e árvores*, lançado em 1932 e que recebeu o Oscar⁵¹ de melhor filme animado.

Mas, mesmo com o sucesso das produções, a empresa estava novamente com dificuldades financeiras, tendo que recorrer a empréstimos, já que todo o processo tinha um alto custo. A situação começou a mudar quando a Companhia passou a ser gerenciada como um negócio, com a contratação de Kay Kamen⁵². Kay se empenhou em transformar a Walt Disney Enterprises, braço comercial do estúdio, em uma operação “inteligente, com controle de qualidade, geradora de recursos”, que tornaria o Mickey Mouse mais popular como marca⁵³ do que como personagem de cinema (GABLER, 2013, p. 233).

Kay exigiu que os produtos Disney fossem representados pelas melhores indústrias, como a General Foods e a Cartier. Em um ano, a Disney fez US\$ 70 milhões em vendas de mercadorias Mickey Mouse nos Estados Unidos e no exterior. A imagem do personagem tornou-se “ubíqua e inescapável” (op. cit., p. 233). Como tinha acontecido no cinema, em que Mickey era considerado um antídoto contra a Depressão, a imagem dele em mercadorias era a representação gráfica da felicidade em face à crise. Em 1934, Walt Disney declarou ter feito mais dinheiro com os direitos subsidiários de Mickey do que com seus desenhos, sendo o primeiro estúdio a admitir que podia ter muito lucro com brinquedos, jogos, roupas e toda gama de produtos relacionados aos filmes.

Concomitantemente ao sucesso de vendas, Mickey foi sendo desenvolvido para se adequar ao novo estilo do estúdio de personagens baseados no realismo e com personalidade. Quando foi criado, em 1928, Mickey podia fazer movimentos pertencentes somente ao mundo da imaginação, como esticar os braços. Mas, no final dos anos 1930, com a ênfase no realismo, isso não tinha mais espaço e o personagem precisou passar por adaptações. Entre

⁵¹ Lieberman (2002, p. 56) afirma que o próprio Oscar é uma ferramenta de marketing, valorizando os filmes e profissionais indicados.

⁵² Kay Kamen faleceu em 27 de outubro de 1949 em um acidente de avião.

⁵³ Lieberman (2002, p. 18; 45) destaca que marca não representa lucros momentâneos. Trata-se de uma estratégia de longo prazo que se paga generosamente ao longo dos anos. Uma marca clássica que se sustenta por mais de 50 anos, conservando vitalidade e produtividade, é um exemplo perfeito de valor do patrimônio. É o que acontece com Mickey Mouse, Superman e Batman, que são pilares de grandes empresas de mídia e expectativa de bons lucros toda vez que forem relançados para uma nova audiência. É importante lembrar que cada lançamento de um estúdio é acrescentado à sua filmoteca, aumentando o valor do conglomerado.

1932 e 1933⁵⁴, suas características de rato foram suavizadas, tornando-se mais humanas. Se um dia Walt Disney quis associá-lo a Charles Chaplin, agora o rato tinha perdido a impertinência e a coragem e estava mais preocupado em agradecer. Sobre Mickey, Walt Disney escreveu:

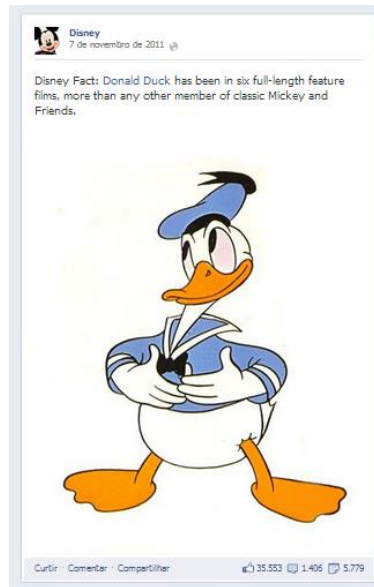
(...) ele nunca é malvado ou ameaçador. Ele nunca mente ou engana ou rouba. É um sujeitinho limpo⁵⁵ e feliz que ama a vida e as pessoas. Ele nunca tira vantagem do fraco e nós asseguramos que nada que aconteça poderá tirar sua fé no destino transcendente de um Mickey Mouse ou em sua convicção de que o mundo é apenas uma grande maçã... Ele é a juventude, o grande inacabado e não contaminado (GABLER, 2013, p. 237).

Assim, o estúdio passou a carecer de um novo personagem que pudesse fazer as piadas que Mickey agora não podia mais, um “antimickey” (op. cit., p. 237). Dessa necessidade nasceu, em 1934, o Pato Donald (no original, *Donald Duck*), que oferecia “tanto uma liberação indireta do comportamento convencional e da moralidade (...) que o pato claramente transgredia” quanto uma “vingança indireta” contra a maldade – já que Donald em geral era punido por suas travessuras – “em uma época em que o mundo inteiro parecia turvar-se com a ira e a violência” (op. cit., 2013, p. 239). Donald apareceu pela primeira vez na série *Sinfonia ingênua*, no filme *A Galinha Esperta* (originalmente, *The Wise Little Hen*), e fez sucesso em 1938 ao virar revista em quadrinhos.

⁵⁴ Em 1933, foi implantada a Política da Boa Vizinhança pelo presidente Franklin Roosevelt. Também nessa época, vários países expressavam suas preocupações quanto às contribuições da mídia para as relações internacionais pacíficas na Convenção de 1933, sobre a circulação internacional de filmes educacionais (HAMELINK, 2008, p. 13)

⁵⁵ Interessante observar na descrição de Mickey que Walt Disney parece carregar valores muito difundidos na Modernidade, consolidada com a Revolução Industrial e relacionada ao desenvolvimento do capitalismo. A preocupação de Walt Disney com a limpeza, uma espécie de higienização característica da modernidade, assim como a ordem e os valores morais, norteiam toda a sua obra.

Figura 4- Post sobre o Pato Donald



Fonte: www.facebook.com/disney

Depois de Donald, outra inovação do estúdio: Branca de Neve e os sete anões (originalmente, *Snow White and the Seven Dwarfs*), o primeiro longa-metragem de animação. O filme, que teve orçamento de mais de US\$ 1 milhão e levou três anos para ficar pronto, estreou em 1937, baseado na história dos irmãos Grimm. Bateu todos os recordes de bilheteria, faturando US\$ 2,7 milhões. Em seguida, vieram Bambi, Pinóquio e vários outros, além de muitos custos adicionais. Assim, em 1940, precisando novamente de dinheiro, com as produções suspensas temporariamente e a linha de crédito cortada pelo Bank of America, o estúdio fez sua estreia na bolsa de valores. Na primeira oferta de ações, foi emitido o valor de US\$ 4 milhões em ações sem direito a voto, que rapidamente atingiram o valor de US\$ 25 cada, tornando a Walt Disney Productions⁵⁶ uma companhia de capital aberto.

⁵⁶ Em 1952, os irmãos Disney criaram a WED Enterprises, iniciais de Walt Elias Disney, para garantir que ele e sua família tivessem direito ao seu nome, que seria licenciado (GABLER, 2013, p. 558). A Walt Disney Productions licenciou o nome Walt Disney inicialmente por 40 anos. Em 1986, a Walt Disney Productions passou a se chamar The Walt Disney Company, já que o nome Walt Disney Productions vinculava a companhia somente ao cinema e à TV, não incluindo as demais atividades.

Figura 5- Post sobre o lançamento de Branca de Neve e os sete anões



Fonte: www.facebook.com/disney

Figura 6- Post com Branca de Neve



Fonte: www.facebook.com/disney

2.1.1 As contribuições da Disney durante a Segunda Guerra Mundial

Também foi justificada pelo estúdio em termos de finanças, além de patriotismo, a participação da Disney durante a Segunda Guerra Mundial. A relação de Walt Disney com a Guerra começou quando ainda era jovem demais para se alistar. Vendo seus irmãos mais

velhos servindo como militares, Walt Disney forjou documentos e, aos 16 anos, já no fim da Primeira Guerra Mundial, em 1918, entrou para a Cruz Vermelha, que “não era tão rigorosa quanto as forças armadas” (GABLER, 2013, p. 56-57). Permaneceu por alguns dias no Acampamento Scott, no South Side de Chicago, até contrair influenza e voltar para casa. Logo após sua recuperação, foi assinado o armistício e a guerra acabou. Foi então enviado para a França, para ajudar na reconstrução do país, onde permaneceu até setembro de 1919.

Anos mais tarde, estaria ele novamente a serviço da guerra. Dessa vez, em meio a mais um conflito com funcionários e com uma situação financeira preocupante, Walt Disney saiu em excursão pela América do Sul patrocinada pelo Escritório do Coordenador de Assuntos Internacionais, criado em 1940 pelo governo de Franklin Roosevelt e chefiado por Nelson Rockefeller. Segundo Gerson Moura (1985, p. 20-23), o Escritório era parte dos programas de defesa nacional – portanto, da preparação para a guerra – e gastou mais de US\$ 140 milhões até 1946, quando foi extinto.

O objetivo do Escritório era coordenar os esforços dos Estados Unidos nas relações econômicas e culturais com a América Latina, enfrentando assim o desafio do Eixo e consolidando os Estados Unidos como grande potência. Nesse sentido, com a justificativa de recuperar as economias latino-americanas, investiu na compra de sua produção agrícola e mineral e no estabelecimento de um programa educacional, de relações culturais, informação e propaganda, que incluíam o ataque a problemas ligados à saúde pública e nutrição, incentivo à difusão do ensino de inglês, que levaria ao declínio do francês como língua das elites culturais, e influência sobre os meios de comunicação de massa.

A estratégia do Escritório consistia na exploração de valores comuns do continente, de onde surgiu a ideia do pan-americanismo, baseado em ideais comuns de organização republicana, aceitação da democracia, liberdade e dignidade do indivíduo, solução pacífica de disputas e soberania nacional. Assim, o pan-americanismo justificava os programas de solidariedade hemisférica. Apesar do discurso democrático, na prática, os governos autoritários eram considerados úteis para a estabilidade política. O sistema de colaboração hemisférica não dependia da identificação de pontos em comum entre os países, mas da adesão aos Estados Unidos, que seriam um modelo de civilização para os vizinhos (MOURA, 1985, p. 25-26).

Especificamente em relação ao Brasil, a preocupação norte-americana baseava-se em certa resistência do país em colaborar da forma desejada pelos americanos⁵⁷. Os militares brasileiros queriam ser responsáveis pela defesa de seu próprio território, restringindo os Estados Unidos a fornecedores de armas e munições, estratégia a qual os americanos se opunham. Outro impedimento era a resistência às investidas americanas de setores no governo Vargas⁵⁸ que eram favoráveis à Alemanha ou que defendiam a neutralidade.

O esforço americano era justificado pelo fato do Brasil ser visto como ponto geográfico estratégico e uma importante fonte de matéria-prima em um mundo abalado pela crise de 1929. Essas características também despertavam o interesse da Alemanha, vide a aproximação do presidente brasileiro com o chanceler alemão Adolf Hitler. Os principais produtos de interesse eram as matérias-primas estratégicas para o esforço de guerra: borracha, manganês, minério de ferro, cristais de quartzo, areias monazíticas⁵⁹, óleos vegetais e plantas medicinais.

Somente em 1941, mesmo ano da viagem de Walt Disney à América do Sul e da entrada dos Estados Unidos na guerra, após o bombardeio japonês a Pearl Harbor, o Brasil declarou sua posição para o lado americano. Antes, porém, conseguiu financiamento e fornecimento de know-how por parte dos Estados Unidos para a construção da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) de Volta Redonda, a primeira siderúrgica do Brasil e a maior da América Latina, e recebimento de armas e munição para reequipar as Forças Armadas. Em troca, o Brasil concordou em fornecer materiais estratégicos com exclusividade para os Estados Unidos e permitiu a criação da base militar americana em Natal, no estado do Rio Grande do Norte, a Parnamirim Field, maior base de operações militares e campo de aviação dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial fora do seu território.

Portanto, antes mesmo do desembarque de Walt Disney, o Brasil já experimentava as consequências do *american way of life* em padrões de comportamento, produções dos meios de comunicação, expressões artísticas e conhecimento técnico e científico, cujos aspectos positivos devem ser reconhecidos. No entanto, a troca era extremamente desigual. O

⁵⁷ Gerson Moura (1985, p. 25-26) afirma que o governo, diante da inevitável colaboração entre Brasil e Estados Unidos, tratou de cobrar um preço por essa aliança.

⁵⁸ Walt Disney chegou ao Brasil em meio ao Estado Novo, iniciado em 1937 pelo golpe de Estado que levou o ditador Getúlio Vargas ao poder e que se baseava no fortalecimento da siderurgia e das forças armadas.

⁵⁹ Areia monazítica é um tipo de areia que possui uma concentração natural de minerais pesados e é conhecida por seu suposto efeito terapêutico, sendo popularmente utilizada no tratamento de artrites e inflamações.

intercâmbio proposto pela Política de Boa Vizinhança⁶⁰ era na verdade uma via praticamente de direção única, com poucas produções artísticas brasileiras sendo levadas para os Estados Unidos. Aquelas que conseguiam desembarcar na terra do Tio Sam carregavam alta dose de exotismo, como ilustra a figura de Carmem Miranda. Gerson Moura (1985, p. 9-11) destaca as músicas de protesto que surgiram na época, como *Brasil Pandeiro*, de Assis Valente, e *Chiclete com Banana*, de Gordurinha e Almira Castilho.

É interessante destacar que, mesmo diante de pesadas estratégias de convencimento, segmentos da população brasileira sempre mostraram dissidências em relação às tentativas de imposição. Se na década de 40 a música fazia o deboche, hoje, além dela, as redes sociais são importantes ferramentas. A página do Facebook intitulada Disney Irônica (www.facebook.com/disneyironica) é um exemplo. Ao usar cenas de produções da Disney com frases sobre o dia a dia, como “Qual botão devo apertar *pra* reiniciar as minhas férias?”, a página satiriza os personagens e as afirmações de um dos maiores conglomerados de mídia do mundo. Criada em setembro de 2012, o sucesso entre os internautas é comprovado pelo número de seguidores: quase 700 mil.

⁶⁰ A Política da Boa Vizinhança foi implementada em 1933 pelo presidente americano Franklin Roosevelt. Foi uma resposta aos protestos de governos latino-americanos nas conferências interamericanas, na década de 1920, contra as intervenções políticas e militares do big stick, empregadas desde 1901 sempre que os Estados Unidos julgavam seus interesses ameaçados. Os países exigiam o respeito ao direito de autodeterminação dos povos e ao princípio da não intervenção. A Política da Boa Vizinhança tinha como base o fato de que os Estados Unidos tinham abandonado sua política de intervenção na América Latina e reconheciam a igualdade jurídica das nações, aceitando consultar periodicamente os países para solucionar problemas e concordando em cooperar para o bem-estar dos povos da América. Historiadores apontam que os métodos de intervenção mudaram, mas os Estados Unidos mantiveram seus objetivos de minimizar a influência de países europeus na América Latina, manter a liderança norte-americana e incentivar a estabilidade política na região (MOURA, 1985, p. 16-17).

Figura 7- Post da página Disney Irônica



Fonte: www.facebook.com/disneyironica

Na década de 1940, o Brasil não recebeu a visita apenas de Walt Disney, mas de professores universitários, jornalistas, publicitários, artistas, militares, cientistas, diplomatas, empresários e uma série de profissionais, além de representantes oficiais do governo. Todos envolvidos no projeto de domínio ideológico e de mercado para fazer dos Estados Unidos uma potência mundial e centro de um novo sistema de poder internacional durante e após a guerra, embora a ideia difundida era que os Estados Unidos foram obrigados a assumir esse papel porque nenhum outro país tinha condições de fazê-lo.

Nesse contexto, Gabler (2013, p. 438; 451) afirma que Walt Disney se colocou à disposição para “ajudar de alguma forma” e intensificou os esforços em fazer produções para o governo, interessado nos contratos que ajudariam nas finanças do estúdio e também movido pelo sentimento de que estaria salvando a América dos nazistas, do que teria resultado o convite para a viagem pela América Latina.

Segundo a produção do documentário *Walt and El Grupo*⁶¹ (WALT & EL GRUPO – pdf, p. 1), a visita de Walt Disney aos países latinos foi mesmo um pedido de ajuda do então presidente norte-americano Franklin Roosevelt à Hollywood para fortalecer as relações entre as Américas e obter apoio dos países do sul na Segunda Guerra Mundial. Moura (1985, p. 23)

⁶¹ O documentário *Walt and El Grupo*, apresentado no Festival do Rio em 2008, conta a história do período de 10 semanas em que Walt Disney esteve na América Latina em 1941. Foi dirigido por Theodore Thomas, filho do animador Frank Thomas, um dos profissionais que acompanhou Disney durante a viagem. Trata-se de uma produção da Walt Disney Family Foundation Films em associação com a Theodore Thomas Productions.

não descarta o apelo patriótico feito aos empresários americanos, mas também destaca a promessa do governo de melhores oportunidades de negócios no sul do continente.

O cinema era uma das frentes do Escritório do Coordenador, responsável pelo suposto intercâmbio entre os países, devido a sua força ideológica⁶². Por isso, os produtores de Hollywood logo foram enquadrados na estratégia do governo de evitar a divulgação de filmes que questionassem qualquer instituição americana ou colocassem os latino-americanos em posições desfavoráveis. Nesse período, foram banidos dos cinemas os bandidos mexicanos dos filmes de faroeste, por exemplo.

O Escritório patrocinou turnês de artistas de Hollywood à América Latina e de profissionais latinos aos Estados Unidos⁶³, além de estimular o aumento de empresas de cinema americanas no sul do continente, interessados no desenvolvimento de um mercado latino-americano de filmes e de uma indústria de cinema latina. O Escritório também sugeria aos estúdios os temas a serem abordados nos filmes e, a partir de 1941, passou a contar com uma colaboração mais intensa do governo brasileiro por meio do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP⁶⁴). Nesse contexto, Walt Disney e os profissionais que o acompanharam tinham a missão de produzir filmes sobre os países visitados na América Latina, em especial Argentina, Brasil e Chile, além do México, criando personagens que reforçassem a solidariedade pan-americana. Assim o fizeram, produzindo os filmes *Saludos*⁶⁵, de 1942⁶⁶, e *The Three Caballeros*⁶⁷, de 1944, que serviriam de “instrumento tanto de boa vontade quanto de entretenimento” (GABLER, 2013, p. 459).

⁶² Em 1943, o Escritório patrocinou mais de oito mil sessões de cinema no Brasil, alcançando cinco milhões de pessoas, e a realização de 122 filmes em português (MOURA, 1985, p. 41-42).

⁶³ Moura (1985, p. 50) destaca que “os brasileiros iam aos Estados Unidos para aprender; os americanos vinham ao Brasil para ensinar”.

⁶⁴ Cabia ao DIP divulgar imagens favoráveis ao regime ditatorial e censurar obras que criticassem o governo.

⁶⁵ No Brasil, o filme recebeu o nome *Alô, Amigos!*.

⁶⁶ Nesse mesmo ano, a Paramount era obrigada pelo governo a vender suas cadeias de cinema. A ação foi motivada pela posição desfavorável dos cinemas independentes e menores, que recebiam dos estúdios apenas filmes de baixa qualidade. Os melhores eram veiculados nos cinemas de propriedade dos estúdios ou de parceiros (LIEBERMAN, 2002, p. 7).

⁶⁷ No Brasil, o filme recebeu o nome *Você já foi à Bahia?*

Saludos, uma compilação de curtas animados, mostra na parte quatro, intitulada *Aquarela do Brasil*, seu tema musical⁶⁸, o nascimento do personagem Zé Carioca, um papagaio verde e amarelo conhecido por ser vagabundo, malandro, preguiçoso e mentiroso, características que representariam o brasileiro. Apesar das críticas, o filme agradou aos contratantes do Escritório do Coordenador, o vice-presidente dos Estados Unidos e teria agradado também aos sul-americanos, já hipnotizados pela poderosa cultura ianque, vide a procura nos cinemas. Além do nascimento de Zé Carioca, a obra mostra o início de sua amizade com o Pato Donald, uma alusão às relações entre Brasil e Estados Unidos (MOURA, 1985, p. 40).

The Three Caballeros trouxe Panchito, um galo vermelho mexicano que está sempre com revólveres. O filme também seria considerado uma metáfora do momento. Ao usar formas e personagens que se transformam, aparecendo e desaparecendo, o desenho refletiria a sensação de perda de direção que parecia assolar a todos naquela situação de conflito mundial. *The Three Caballeros* é responsável ainda por uma diminuição de controle dos Disney em relação à empresa. Para ter mais capital operacional, a Companhia converteu as ações preferenciais⁶⁹ em debêntures e ações ordinárias (GABLER, 2013, p. 468). Outra estratégia das companhias durante a guerra foi investir em relançamentos, o que na Disney foi feito pela primeira vez com Branca de Neve, em 1944.

A relação entre Walt Disney e Rockefeller rendeu muitos frutos para a Disney. Além da viagem para a América do Sul, Walt Disney também foi contratado para fazer o filme *O novo espírito*, incentivando os americanos a pagarem seus impostos, produções para a Marinha, sobre a identificação de navios de guerra, para o Departamento de Agricultura, sobre transferência de alimentos, entre muitos outros filmes educativos, a respeito de doenças, poluição e má nutrição, se tornando em 1942 o líder da produção de filmes para o governo. Disney descreveu essas produções como a salvação do estúdio naquele momento. “Se

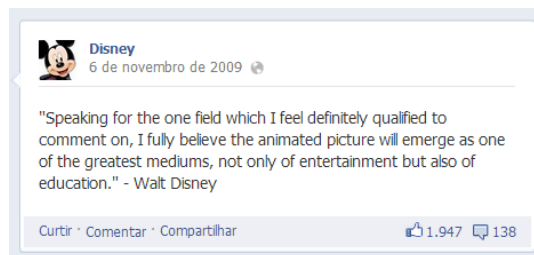
⁶⁸ O filme tem como trilhas sonoras as músicas *Aquarela do Brasil*, interpretada por Ary Barroso, *Tico-Tico no Fubá* e *O que é que a Baiana tem?*, cantadas por Carmem Miranda. Segundo Gerson Moura (1985, p. 40), trata-se do “encontro perfeito entre a sétima arte americana e o talento musical e coreográfico brasileiro”.

⁶⁹ As ações preferenciais não dão direito a voto, mas garantem a prioridade no recebimento de dividendos, geralmente em percentual maior do que nas ações ordinárias, e no reembolso de capital no caso de dissolução da sociedade. As ações ordinárias permitem ao acionista o direito de voto em assembleias gerais e participação nos resultados da empresa. Já debêntures são títulos de dívida, de médio e longo prazo, que conferem a seu detentor um direito de crédito contra a companhia emissora. Ou seja, o investidor se torna credor da companhia (BM&FBOVESPA).

dependesse de seus filmes e curtas, o estúdio quase certamente teria ido à falência e sido forçado a fechar” (op. cit., p. 458). É uma produção do estúdio a música *Der fuehrer's*, considerada a mais eficiente canção de propaganda da guerra (NADER, 2007, p. 113).

Outra produção importante da época foi *Victory Through Air Power* (literalmente, Vitória pela Força Aérea), lançado em 1943, sobre a importância da aeronáutica para o sucesso na guerra. A produção marca uma diferença no discurso de Walt Disney, antes focado no entretenimento e agora mais relacionado a uma questão educativa. Segundo Gabler (2013, p. 460), em resposta a um executivo da rede de cinemas sobre a necessidade do filme ser uma diversão, não uma ficção científica, Walt Disney disse: “Você não acha que, se depois de ver esse filme, o público sentir que aprendeu alguma coisa – que aquilo ficou claro de uma vez por todas em sua mente (...) não será mais importante?”⁷⁰.

Figura 8- Post reforçando caráter educativo das produções Disney



Fonte: www.facebook.com/disney

Em *Victory Through Air Power* também foram declaradamente adotadas práticas de negócios comuns atualmente: o início da campanha publicitária antes do filme ser finalizado e a intenção de influenciar a audiência⁷¹. Assim, Walt Disney, usando sua fama de celebridade conhecida em todo o continente e afirmando não ter caixa para fazer outras produções em meio àquele momento de guerra, tinha o governo como seu principal cliente, por meio do Escritório do Coordenador. Em 1943, 94% da produção eram para o governo. Além disso, o estúdio começou a produzir filmes comerciais e de relações públicas em vez de

⁷⁰ Terminada a guerra, no entanto, Walt Disney foi convidado a produzir filmes educativos, mas declinou devido ao afastamento do entretenimento e do baixo retorno que teria com as produções (GABLER, 2013, p. 505).

⁷¹ A efetividade do filme para influenciar os espectadores não pode ser comprovada, visto que o governo não adotou a estratégia de bombardeios de longo alcance, como Walt Disney sugeria ser o modo mais eficaz de vencer a guerra. O destaque está na intenção, não no resultado.

entretenimento, tendo como clientes as empresas Nabisco, Coca-Cola e Pepsi-Cola (GABLER, 2013, p. 462-464).

O saldo de produções da Companhia durante a guerra foi significativo, tanto em termos financeiros quanto de imagem⁷². O próprio nome-código da operação de invasão americana às praias francesas da Normandia recebeu a denominação Mickey Mouse nos quartéis-generais aliados. Foram 1.200 desenhos de insígnias militares, colaboração na venda de mais de US\$ 50 milhões em bônus de poupança e produção de 150 a 300 horas de filmes em quatro anos. Além disso, Walt Disney passou a ser um representante dos Estados Unidos para grande parte do mundo (op. cit., p. 470; 502).

É notório que Walt Disney se empenhou em divulgar os Estados Unidos e seus valores mundo afora. Segundo Gabler (op. cit., p. 13-14), a marca de Disney seria seu sincronismo com o país. A imaginação de Walt Disney teria formado “uma dupla-hélice com a imaginação americana”, com base na afirmação da vontade individual sobre o mundo e no uso do poder – “o poder da bondade inata” – seria possível alcançar o sucesso e a perfeição.

Mas, se a guerra rendeu dividendos à Disney, também gerou um aumento da concorrência, comprovando a máxima de Porter (1992, p. 1) sobre a vantagem competitiva. Com a estagnação nas inovações, os competidores tiveram tempo para desenvolver suas empresas, desbancando a proeminência da Disney. Datam desse período criações famosas da MGM, como os filmes de Tom e Jerry, que ganharam quatro vezes seguidas como Os Melhores Curtas Animados, de 1943 a 1946, e uma versão de Chapeuzinho Vermelho. A Warner Bros desenvolvia seus personagens sob a rubrica Looney Tunes. Dentre eles, o pato insensato Patolino (Daffy Duck), o coelho errante Pernalonga (Bugs Bunny) e o porco obeso Gaguinho (Porky Pig).

A primeira produção da Disney no pós-guerra foi alvo de inúmeras contestações por parte da comunidade negra. *A Canção do Sul* (no original, *Song of the South*), de 1946, que mistura animação e personagens reais, é a história de um menino que se diverte com um velho empregado negro da fazenda em que mora. As críticas se referiam especialmente ao fato do

⁷² A guerra gerou dinheiro não apenas para a Disney, mas para diversos trabalhadores e empresas que viviam da produção de armas e munições. A cidade de Los Angeles, por exemplo, temia as consequências da paz, já que tinha 242 mil empregos somente na área aeroespacial. Apesar disso, estatísticas feitas pela Califórnia 10 anos após o término do conflito mostraram que para cada emprego perdido na área aeroespacial a economia local ganhou dois na área de entretenimento, levando a um crescimento de 83% ao final da Guerra Fria, com ganho líquido de US\$ 20 bilhões. Assim também aconteceu com a cidade de New London, no estado de Connecticut, que vivia da produção de submarinos para a marinha americana. A perda de 17 mil empregos com o fim da guerra foi compensada com a abertura de cassinos nas proximidades (WOLF, 1999, p. 5-7).

empregado negro trabalhar alegremente para uma família branca rica, enquanto ele próprio vivia em um casebre, situação que perpetuaria a ideia equivocada de uma relação maravilhosa entre senhor e escravo.

Afirmando ser vítima de ataques comunistas, Walt Disney gostou do filme e não se ateve às críticas. Tanto que em 1948 a Disney já lançava uma nova produção, *Seal Island* (literalmente, Ilha das Focas), filmado no Alasca e que inaugurou o modelo de documentários da Companhia. No entanto, as acusações não se restringiram ao racismo. Walt Disney também foi considerado antissemita com base em uma cena de *Três Porquinhos* em que o lobo é retratado como um mascate judeu e em declarações pejorativas dele e de seu irmão Roy (GABLER, 2013, p. 498; 517).

A oposição aos comunistas foi amplamente declarada por Walt Disney, considerado testemunha amigável quando os cineastas americanos foram investigados pelo Comitê de Atividades Antiamericanas da Câmara (HUAC na sigla em inglês) em 1947. Walt Disney apoiou ainda a confecção de uma lista negra, um relatório sobre o comunismo na Califórnia, e cooperou intensamente com a Agência Federal de Investigação norte-americana (originalmente, Federal Bureau of Investigation - FBI) (op. cit., p. 516).

Mesmo com as dificuldades do estúdio, o período pós-guerra foi marcado por euforia nos Estados Unidos, com elevação nos salários e no consumo. O país também experimentava novas situações, como a suburbanização, a revolução promovida pela televisão e o aumento da mobilidade com os automóveis. Mas a euforia também era acompanhada pela incerteza da Guerra Fria, considerada um dos fatores de sucesso do filme *Cinderela*, de 1950, um desenho animado descrito como “antigo e familiar” (GABLER, 2013, p. 545).

Figura 9- Post sobre o filme Cinderela



Fonte: www.facebook.com/disney

A Guerra também trouxe mudanças sociais e tecnológicas jamais vistas até então. Pela primeira vez, uma grande quantidade de mulheres passou a trabalhar fora, conquistando a liberdade econômica. Apoiados por grandes infusões de dinheiro do governo no conflito, a indústria e a tecnologia se desenvolveram. Os salários ficaram maiores e as jornadas de trabalho, menores. Impulsionada por investimentos estratégicos em ciência e comunicação, a revolução tecnológica criava raízes no final de 1950 e início de 1960. Também data do período pós-guerra o primeiro prédio dos Estados Unidos feito para as massas, concluído em 1951. A cidade aumentava devido ao babyboom⁷³, e locais antes ocupados por plantações de milho davam lugar a comunidades. E, como usualmente acontece na história da humanidade, esses avanços resultaram em grandes receitas provenientes do entretenimento das massas. Além do rádio, as casas passaram a ter aparelhos de TV. Com tempo, dinheiro e considerando a vida melhor, os americanos demandavam e recebiam distração (LIEBERMAN, 2001, p. XX-XXI).

⁷³ Sem a ampla disseminação de métodos contraceptivos e com a volta dos soldados para casa após a guerra, os anos de 1946 a 1964 registraram os maiores índices de nascimentos de toda a história dos Estados Unidos.

2.1.2 A criação da Disneylândia

Figura 10- Post com a placa da entrada da Disneylândia



Fonte: www.facebook.com/disney

Nessa situação de euforia foi inaugurada a Disneylândia, em 1955, no distrito de Anaheim, Condado de Orange, cidade a 40 quilômetros a sudeste de Los Angeles, na Califórnia, empreendimento considerado uma tentativa de Walt Disney de retomar o poder que estava perdendo no período pós-guerra. De forma ainda mais intensa do que nos filmes, Walt Disney estava interessado no campo das sensações e na apropriação e disseminação de conceitos sobre os Estados Unidos. A Disneylândia foi construída de acordo com a ideia de uma cidade do oeste criada pelo cinema e baseada nos arquétipos que a própria Disney inventou e disseminou. Segundo Gabler, o reconhecimento disso pelo público atestou “o quanto Walt Disney havia ajudado a modelar a imaginação americana” (CAPODAGLI; JACKSON, 2000, p. 1; GABLER, 2013, p. 563).

Neal Gabler (2013, p. 545-562) afirma que Walt Disney começou reproduzindo em miniatura uma cidade americana da virada do século para exibi-la em cinemas, transmitindo “os valores tradicionais” americanos. O projeto foi ampliado para a construção de um parque de diversões diferente, como um universo imaginativo para proporcionar uma experiência unificada. Um parque que tomava como base a linguagem idealizada do cinema. A Disneylândia foi mesmo projetada para dar ao visitante a sensação de estar dentro de um filme⁷⁴. Seu conceito não se resume a brinquedos interessantes. Abrange a tentativa de criar

⁷⁴ Tendo como inspiração original o trem, objeto de interesse de Walt Disney, a estação principal é a entrada do parque, com portões suntuosos para levar o visitante ao mundo da imaginação, construído em elevação e acessado por escadarias. Transpostos os portões, chega-se a uma praça com elementos típicos de cidades pequenas: prefeitura, corpo de bombeiros, banco e tribunal. A praça leva à Main Street, uma reprodução da

uma experiência controlada, em que tudo é planejado e perfeito. A proposta era criar um parque limpo⁷⁵ e seguro, onde a família inteira pudesse se divertir. Um mundo de fantasia⁷⁶.

Apesar da animação de Walt Disney, o parque não recebeu apoio de Roy ou dos investidores para ser construído devido aos enormes custos, o que teria levado o criador da Disney a pensar em outra fonte de receita: a televisão. A primeira exibição de produções da Disney em TV foi feita na NBC, no Natal de 1950, com patrocínio da Coca-Cola, que arcou com os US\$ 100 mil necessários. Tratou-se de uma hora de transmissão de desenhos animados e trechos de *Alice no País das Maravilhas*, que seria lançado em breve.

A televisão era vista pelos Disney especialmente como uma forma de angariar recursos para a conclusão da Disneylândia, além de sua promoção, o que de fato aconteceu após o acordo entre a Walt Disney Productions e a emissora de televisão ABC⁷⁷, em 1954⁷⁸, que levou ao ar o programa Disneylândia, conhecido depois como O Maravilhoso Mundo de Disney⁷⁹. A produção era um mix de velhos desenhos animados e trechos de filmes⁸⁰, cenas de construção do parque, making-of das últimas produções Disney e desenhos feitos para a TV⁸¹. A própria inauguração do parque, em 17 de julho de 1955, foi transmitida pela TV e

principal rua de Marceline, com chapelaria, loja de doces, barbearia e casas projetadas em escala um pouco menor do que o real para serem vistas com olhos de criança. Ao final da rua, chega-se ao Castelo da Cinderela, uma espécie de compensação para quem conclui o percurso e também uma representação das fantasias do mundo. Do Castelo saem ruas que levam a várias terras: Terra da Aventura, da Fronteira, da Fantasia e do Amanhã (NADER, 2007, p. 123-126).

⁷⁵ A respeito da limpeza, Lee Cockerell (2013, p. 29), ex-vice-presidente executivo de operações da Walt Disney World Resort, escreveu que esse deveria ser um fundamento em qualquer negócio, funcionando como ponto de atratividade para os clientes.

⁷⁶ Embora o entretenimento comece como um momento de fantasia na imaginação do público, o papel do marketing é cuidadosamente estimular essa fantasia até que cresça e se transforme em algo muito maior e mais lucrativo (LIEBERMAN, 2002, p. 20).

⁷⁷ A ABC investiu US\$ 500 mil e deu US\$ 4,5 milhões em empréstimo à Disney, entre outras garantias (NADER, 2007, p. 135).

⁷⁸ Em 1955, a Warner Bros e a MGM fizeram acordo com a ABC e a Twentieth Century-Fox assinou com a CBS.

⁷⁹ Atualmente, os canais a cabo da Disney exibem o programa, uma sessão de filmes especialmente da Walt Disney Pictures e da Pixar.

⁸⁰ Os filmes guiaram o boom inicial da indústria de TV por assinatura. A possibilidade de controle pelo usuário começou com o vídeo cassete, seguido por DVD, TV por satélite, filmes sob demanda e pay-per-view (algo como 'pagar para ver'). Para diminuir a dependência dos estúdios, as TV investiram em produções próprias, como programas e filmes (LIEBERMAN, 2001, p. XXII).

⁸¹ Foi com o sucesso na televisão que Disney passou a ser chamado de Tio Walt. Usando o novo meio para unir a América, Walt Disney foi considerado o grande tio nacional.

assistida por 70 milhões de norte-americanos (GABLER, 2013, p. 601). No total, a Disneylândia custou US\$ 17 milhões (NADER, 2007, p. 144). Até o fim do ano de inauguração, o parque já tinha recebido um milhão de visitantes e faturado o suficiente para pagar os empréstimos assumidos, transformando os irmãos Disney em ricos e prósperos e caracterizando-se de fato como uma vantagem competitiva (PORTER, 1992, p. 1). Desde então, a Disneylândia nunca deixou de ser aperfeiçoada.

Alguns fatores são atribuídos ao enorme sucesso do parque. O babyboom teria contribuído para a formação de público, já que em 1955 as crianças geradas com o fim da Segunda Guerra Mundial estavam em idade de visitar a Disneylândia. O ano de 1955 também é visto como um marco na revolução do serviço de entretenimento, assim como 1956 foi conhecido como o ano da revolução dos transportes, com a construção de rodovias interestaduais e aeroportos, facilitando o acesso a localidades mais distantes. Somado à popularização do carro, as viagens de férias ou de fins de semana passaram a ser um hábito das famílias. A televisão também contribuiu de forma decisiva para o empreendimento, ajudando a estimular o interesse de pais e filhos em visitar o parque (NADER, 2007, p. 156-157).

David Aaker (2007, p. 54) afirma que a Disneylândia foi mais impactante do que qualquer outra ação de construção de marca na história do mundo dos negócios. O empreendimento permitiu que o público tivesse uma experiência física com o que era visto somente em cinemas, TVs ou revistas. Além disso, a proposta de envolver toda a família amplia ainda mais a experiência, criando a nostalgia de momentos agradáveis no parque. O entretenimento familiar e a magia⁸² ganharam uma profundidade difícil de ser vinculada a qualquer outra marca. Benjamin Schneider e David Bowen (SCHNEIDER; BOWEN apud CASAS, 1999, p. 52) afirmam que as melhores companhias de serviços não são definidas por fazer publicidade de suas instalações. Por meio dos parques, a Disney faz publicidade da possibilidade de voltar a ser criança.

O segundo parque da empresa, o Disneyworld, na Flórida, também segue a linha da experiência. Segundo Pine e Gilmore (2011, p. 4), em lugar de criar mais um parque agradável, a Disney criou o conceito de parque temático, que insere os visitantes em passeios

⁸² Magia é uma palavra frequentemente encontrada nos materiais sobre a Disney, inclusive corporativos. Resumidamente, trata-se da excelência do trabalho que acaba por surpreender frequentemente os clientes e que é feito com naturalidade para que os consumidores não percebam o esforço da equipe em seduzi-los, para que voltem inúmeras vezes ao empreendimento ou comprem produtos daquela marca novamente (DISNEY INSTITUTE, 2001, p. 18-25).

que não apenas entretém, mas também os envolvem em um enredo. Além disso, os parques estão repletos de estratégias de manipulação das emoções. A Disneylândia, por exemplo, foi construída com base na teoria da perspectiva forçada, que cria a ilusão de distância, dando a impressão de que o Castelo da Cinderela está bem mais afastado e é maior. Outra estratégia é a elevação da música à medida que se avança pela rua principal do parque, o que ajuda a aumentar o entusiasmo dos clientes para aproveitar o dia. A experiência da Disneylândia é fortemente vinculada à marca Disney. O parque é um mostruário para símbolos e personagens relacionados à marca e está repleto de diferenciadores de marca, características que o distinguem de outros parques e que conferem um sentido de familiaridade.

Mas o parque nunca foi apenas alvo de elogios, tanto pelas críticas ao conteúdo ofertado pela Disney quanto pela própria construção. Em determinada época, Disneylândia era visto por arquitetos e planejadores urbanos como um adjetivo pejorativo dado a uma cidade. Significava algo de mau gosto, cafona, artificial e o oposto aos princípios da arquitetura. O parque representava a falta de cultura da classe média dos Estados Unidos, um culto à vulgaridade. O próprio Walt Disney é alvo de várias críticas, considerado um ditador, explorador e aproveitador por seu perfeccionismo, sua grande exigência e a ausência de crédito aos artistas, já que todas as produções levavam apenas o nome Walt Disney.

O conteúdo da produção da Disney também é constantemente criticado. Estudiosos procuram entender a ausência de casamentos nas histórias, a recorrência de personagens órfãos, quem é o pai dos irmãos Huguinho, Zezinho e Luizinho e por que aparecem vestidos somente na parte de cima. Walt Disney é acusado também de incentivar o consumo e fazer lavagem cerebral em crianças e jovens, além de criar estereótipos, como fez com Zé Carioca, retratando o brasileiro como preguiçoso e trapaceiro, e de se valer da fama de bonzinho mesmo tendo tido várias amantes.

Por outro lado, estudos revelam que não é apenas a demanda por compras e consumo de conteúdo que a empresa estimularia nas crianças. Apesar de serem apresentadas em contextos que “não são particularmente louváveis”, refletindo padrões apresentados em shows de TV, os resultados de uma pesquisa sobre comportamento pro-social em 61 animações da Disney feitas até 2011 mostram uma frequência alta de ações⁸³ voluntárias em benefício de outra pessoa (WALKER, 2013, p. 16). Principalmente por não virem acompanhadas por agressão ou punição, essas atitudes poderiam influenciar positivamente as crianças.

⁸³ A pesquisa incluiu tanto comportamento verbal quanto físico.

Apesar das críticas, muitas bastante pertinentes, Walt Disney foi um dos homens mais homenageados do mundo, colecionando 32 Oscars. Sem ter concluído o Ensino Médio, seus defensores argumentam que as maiores qualidades de Walt Disney eram a prodigiosa imaginação, a facilidade de contar histórias, a habilidade em reunir talentos⁸⁴ e a eficiência em transmitir⁸⁵ suas ideias para serem executadas (NADER, 2007, p. 207-210). Walt Disney teria sido capaz de transformar seus sonhos em histórias, que serviam para atrair a força de outras pessoas para suas fantasias. Ele estimularia a excitação e o compromisso necessários para a concretização de grandes desafios⁸⁶. Uma equipe conectada por uma ideia central tem mais probabilidades de resolver os problemas e se empenhar no projeto até o fim. Para a produção dos filmes, por exemplo, um trabalho longo e exaustivo, Walt Disney se empenhava em motivar a equipe antes mesmo da aprovação do projeto, o que conferia uma enorme vantagem (CAPODAGLI; JACKSON, 2000, p. 13-16).

Figura 11- Post destacando Walt Disney como o criador das animações



Fonte: www.facebook.com/disney

⁸⁴ Capodagli e Jackson (2000, p. 64) afirmam que quando a administração consegue juntar um grupo variado de funcionários talentosos, para que seu trabalho se complemente, os membros da equipe tanto se desafiam quanto se apoiam, promovendo a melhoria constante da organização.

⁸⁵ Lee Cockerell (2013, p. 30), ex-vice-presidente executivo de operações da Walt Disney World Resort, afirma que a comunicação clara é um importante fundamento de qualquer empresa. As habilidades de comunicação expressam a medida do profissionalismo, da inteligência, preparação e do caráter, fatores importantes na avaliação que o cliente faz da empresa, de forma consciente ou não.

⁸⁶ Empresas inovadoras são aquelas que respeitam a individualidade e estimulam a iniciativa individual (CAPODAGLI; JACKSON, 2000, p. 36).

Após a inauguração do primeiro parque, Walt Disney não se desligou do meio televisivo, aceitando um convite da ABC para produzir um programa infantil transmitido às 17h, de segunda a sexta-feira. Em 3 de outubro de 1955, estreou o Clube do Mickey, com desenhos e quadros com atores ao vivo. O mais popular era *mousekeeters*, grupo de cerca de 20 jovens que apareciam dançando e cantando no set com chapéus decorados com a orelha do Mickey. A parceria durou até 1959, quando, descontente com a proposta da ABC de investir em faroeste, Walt Disney aceitou um convite da NBC, que tinha interesse em usar seus programas em cores⁸⁷. Walt Disney também fundou sua própria distribuidora, a Buena Vista, e investiu novamente em relançamentos, outra estratégia lucrativa e que, conforme mencionado, já tinha sido usada em 1944, com Branca de Neve.

A Disneylândia, no entanto, foi apenas o primeiro parque. Percebendo que não havia possibilidade de expansão e que o entorno não compartilhava da atmosfera mágica que Walt Disney queria dar ao seu empreendimento, pois fora ocupado por hotéis baratos, lanchonetes ruins, bares, bêbados e lojas de souvenir de baixa qualidade, Walt Disney se empenhou na construção de outro projeto: o Experimental Prototype Community of Tomorrow (EPCOT) (literalmente, Protótipo Experimental da Comunidade do Amanhã). Atrelado a ele estaria uma colônia de férias com um Magic Kingdom (Reino Mágico), uma réplica da Disneylândia com infraestrutura de hotéis, áreas de lazer, transportes, restaurantes e atividades recreativas. Seria o Disneyworld, o mundo de Disney (NADER, 2007, p. 185-187).

A ideia de Walt Disney era “construir uma cidade utópica adjacente ao parque temático”, em que os moradores pudessem “ser uma fonte constante de teste” dos materiais, das ideias e da filosofia da Companhia (GABLER, 2013, p. 684). O local escolhido foi a região central da Flórida devido ao clima quente o ano todo, à menor probabilidade de furacões e à distância da praia, já que não queria os visitantes trajando roupa de banho e *enfeitando* seu parque. Um fator decisivo foi a possibilidade de comprar terras a preços baixos, já que havia enormes áreas de pântano na região. Walt Disney não chegou a concluir o Disneyworld, que só ficou pronto em 1971⁸⁸. O empreendimento custou US\$ 450 milhões e

⁸⁷ Os investimentos em TV continuaram. Em 1983, estreou o canal Disney Channel, que ultrapassou o Nickelodeon em 2003.

⁸⁸ Walt Disney morreu em 1966, aos 65 anos, vítima de câncer de pulmão, provavelmente causado pelo fumo. Nesse ano, sua fortuna foi avaliada em US\$ 20 milhões, quase metade deixada para o California Institute of Arts (Cal Arts), criado em 1961 com a junção de duas instituições educacionais mantidas pela organização Disney (NADER, 2007, p. 211).

recebeu parte do nome de Walt Disney, passando a se chamar Walt Disney World⁸⁹, uma homenagem do irmão Roy. A ideia original, no entanto, foi modificada, tendo Roy investido mais no complexo de lazer do que na criação de uma cidade em que projetos e produtos seriam testados⁹⁰ (NADER, 2007, p. 205-206).

O conceito da Disneylândia foi expandido para outros ambientes além do Disneyworld, como a Disneylândia de Tóquio e a EuroDisney, complementados por outros parques endossados pela Disney, como o Epcot, o Disney-MGM Studios, o Disney's Animal Kingdom e o Disney California Adventure. Ao fazer desses parques marcas endossadas, ou seja, atrelados a uma marca que confere credibilidade, e não submarcas, com características e nomes distintos, a Companhia conseguiu acentuar a percepção de substancialidade e ampliar a permanência no destino (AAKER, 2007, p. 35-56).

No fim da vida, após a Grande Depressão dos anos 30 e a Segunda Guerra Mundial, Walt Disney viu seu status como artista declinar, recebendo ainda mais críticas. Foi acusado de ter se tornado “mais um artista da massificação que um artista do povo”, de fazer “demagogia estética e vulgarização” (NADER, 2007, p. 14). Walt Disney também foi acusado de infantilizar a cultura americana e retirar o perigo dos contos de fada para popularizá-los, oferecendo a ilusão de uma vida sem problemas, de homogeneizar a imaginação coletiva e promover o conformismo. Em sua biografia, essa situação é explicada em parte por uma questão política, já que Walt Disney teria se tornado mais conservador e alinhado com “acusadores anticomunistas” e “elementos mais reacionários do Partido Republicano” após problemas com funcionários de seu estúdio, que incluíram uma greve geral em 1941 (GABLER, 2013, p. 15).

⁸⁹ Hoje, apesar de ser mais conhecido como Disneyworld ou apenas Disney, o empreendimento é denominado Walt Disney World Resort.

⁹⁰ Em meados de 1990, a ideia foi retomada por Michael Eisner, então chairman da companhia, que criou a cidade-modelo Celebration em uma área de 40 km² a cerca de 10 km do Magic Kingdom, em Kissimmee, na Flórida. São oito mil residências, construídas para abrigar 20 mil pessoas, além de área comercial e educacional. Apesar de críticas ao condomínio, acusado de irreal, todas as casas foram vendidas no lançamento (NADER, 2007, p. 332).

2.2 A era pós Walt Disney

Depois da morte de Walt Disney, em 1966, suas ações foram divididas entre sua esposa, com 50%, e suas duas filhas, cada uma com 25%. Antes de se aposentar, Roy transferiu suas ações para o filho Roy Edward⁹¹, que se tornou o maior acionista individual da Companhia. A direção da empresa passou a ser dividida pelo chairman Donn Tatum e pelo presidente Cardon Walker. Ron Miller, genro de Walt Disney, passou a chefiar os estúdios. Roy Edward integrou o comitê em 1969.

A Companhia enfrentou problemas: sem filmes de sucesso nos cinemas ou inovações nos parques, o faturamento caiu e as ações despencaram. A solução veio da junção de dois projetos, o World Showcase (Vitrine do Mundo) e os pavilhões do Epcot, que acabaram se transformando em um novo parque temático usado como exposição da indústria norte-americana. O novo Epcot foi inaugurado em outubro de 1982, ao custo de US\$ 1,2 bilhão. Assim como a Disneylândia, foi um sucesso no início, mas também sofreu com queda de público (NADER, 2007, p. 222-225).

Em 1983, foi inaugurada a Disneylândia de Tóquio, no Japão, em Urayasu, a 35 minutos do centro da cidade. O custo de US\$ 750 milhões foi totalmente pago pela Oriental Land Co., joint venture entre a Mitsui Real Estate Development Co. e a Keisei Electric Ry. Co. A Disney receberá royalties de 10% sobre a venda de ingressos e 5% das vendas até 2024, tendo um faturamento médio de US\$ 25 milhões por ano (op. cit., p. 227).

Em 1984, Ron Miller, o genro de Walt Disney, investiu na criação de uma nova divisão para reerguer os estúdios, a Touchstone Pictures, que produziria histórias para adultos sem comprometer a imagem da Disney, outro exemplo do cuidado da Companhia com sua marca. A primeira produção, *Splash, uma sereia em minha vida*, foi indicada a três Oscars, mas também foi criticada pelos acionistas pelas cenas de nudez parcial.

⁹¹ Roy pediu demissão em 1977, meses depois de Ron Miller ser nomeado chefe de produção, permanecendo somente no comitê executivo (NADER, 2007, p. 221).

2.2.1 A administração Eisner

No fim de 1983, a queda no valor das ações em Wall Street acendeu novamente o sinal vermelho. O balanço anual apontava redução de 7% no lucro líquido em função das perdas operacionais da divisão de filmes⁹² (op. cit., p. 231-232). A solução foi a troca da equipe gerencial. Depois de algumas manobras, a Companhia deixou de ter Ron Miller na direção e passou a contar com Michael Eisner como chairman e CEO e Frank Wells como presidente e chefe de produções (NADER, 2007, p. 235-236).

A estratégia de Eisner consistia em ampliar as atividades para a televisão e estabelecer uma relação direta e sinérgica entre os parques e filmes. A empresa também investiria no mercado de vídeo por meio de seus clássicos e dos desenhos do Mickey Mouse. A ideia era reviver o estúdio sem gastar muito. Superada a crise, teve início uma fase inovadora e dinâmica. Eisner e Wells decidiram explorar o ativo da Companhia, composto pela produção dos estúdios, as séries e os shows de TV, vídeos, relançamentos, licenciamento de produtos e reativação de parques e hotéis. Um dos grandes desafios era fazer a Companhia menos dependente dos parques e mais confiante em sua herança (op. cit., p. 236-240).

As ações de Eisner e Wells incluíram a construção de 25 mil quartos de hotéis de diferentes padrões na Flórida, instalação de novas atrações para reavivar o interesse pelos parques, inauguração dos parques aquáticos Typhoon Lagoon e Blizzard Beach, criação da ilha artificial Pleasure Island, construção do parque temático Disney-MGM Studios, e contratação de talentos do cinema para os filmes, como George Lucas, Francis Ford Coppola e Steven Spielberg. Para agilizar a produção dos filmes, a Disney comprou o estúdio independente Miramax Films em 1993 por US\$ 80 milhões.

Assim, sob a direção de Eisner e Well, a Disney foi transformada em uma propriedade avaliada em bilhões. A Companhia produziu sucessos como *A pequena sereia*, *A Bela e a Fera*, *Aladin* e *O Rei Leão*. A área de publicações também foi revitalizada, com o lançamento de coleções de livros e revistas em quadrinhos dos personagens. Os aniversários dos mais famosos, como Mickey e Donald, passaram a ser festejados em grande estilo até mesmo em outros países. A empresa passou de uma companhia familiar para um grande conglomerado

⁹² As dificuldades financeiras da Companhia eram creditadas aos altos gastos com o Epcot, à falta de investimentos no Magic Kingdom e à negligência com o setor de filmes (NADER, 2007, p. 232).

empresarial. Em 10 anos, a Disney aumentou seu patrimônio em 10 vezes, passando de US\$ 2 bilhões para US\$ 20 bilhões (op. cit., p. 241-255).

Diferente da onda de sucessos, a Eurodisney, inaugurada em 1992 na França, amargou um prejuízo de US\$ 500 milhões devido, principalmente, à grande rejeição dos franceses. A situação foi resolvida em 1994, com a negociação de 25% do empreendimento por US\$ 400 milhões com o príncipe saudita Al-Waleed bin Talal bin Abdulaziz Al Saud, sobrinho do rei Fahd. A Eurodisney passou a se chamar Disneyland Resort Paris (op. cit., p. 263).

No entanto, a Companhia enfrentou anos de dificuldades devido a um problema inesperado: a morte de Well em 1994, em um acidente de helicóptero⁹³. Aliada a uma doença cardíaca de Eisner, a situação provocou especulações sobre a nova direção da empresa e o rompimento entre Eisner e Katzenberg, responsável pelas animações e que almejava o controle.

Em 1995, o mercado foi surpreendido pela criação de uma nova megaprodutora, a DreamWorks SKG, formada por Steven Spielberg, David Geffen, da área de gravadoras, e Jeffrey Katzenberg, ex-funcionário da Disney considerado expert em cartuns. Katzenberg tinha a intenção de produzir desenhos animados de longa metragem ao estilo Disney e anunciava ter firmado contrato de 10 anos com a rede de TV ABC⁹⁴. Nesse cenário, a Disney divulgou a compra da Capital Cities Corporation, proprietária da ABC, por US\$ 19 milhões.

Assim, a The Walt Disney Company passou a ser dona de 10 estações de TV, 225 afiliadas nos Estados Unidos, quatro canais de TV por assinatura, incluindo ESPN, A&E TV e Lifetime TV, além de canais no Japão, na Alemanha, na França, na Inglaterra e na Escandinávia. A fusão foi a segunda maior nos Estados Unidos, atrás apenas da compra da RJR Nabisco pela Kohlberg Kravis Robert, por US\$ 25 bilhões, em 1989. A Disney passou a ser a maior empresa de entretenimento do mundo (NADER, 2007, p. 269-270).

⁹³ Eisner só encontrou um substituto para Well em 2000. O escolhido foi Robert Iger, presidente do grupo ABC. Contratado como superintendente e diretor de operações da Disney, Iger assumiu muitas das responsabilidades diárias de administrar o império Disney e permitiu que Eisner se concentrasse nos grandes temas. Em pouco mais de um ano, Iger trouxe o lucro de volta à companhia (NADER, 2007, p. 285).

⁹⁴ A preocupação da Disney tinha fundamento. Conforme visto no Capítulo I, segundo Porter, a transformação tecnológica é extremamente importante, tendo consequências na mudança estrutural da indústria e na criação de novas indústrias (1992, p. 153). Do mesmo modo, pode acabar com a vantagem competitiva mesmo de empresas fortalecidas, levando outras a assumir as primeiras posições.

Em 1990, a Disney fez uma parceria com a empresa de animação Pixar⁹⁵, de Steve Jobs⁹⁶ e John Lasseter, ex-animador da Disney. O primeiro filme⁹⁷ da nova parceria foi *Toy Story*, em 1995, com custo de US\$ 80 milhões e arrecadação de US\$ 350 milhões, seguido de *Vida de inseto*, de 1998, outro grande sucesso. Em 2001, foi lançado *Monstros S. A.*, para concorrer com *Shrek*, da DreamWorks, que satirizava os personagens Disney, sucedido por *Procurando Nemo*, de 2003, outro sucesso da Disney.

Nesse momento, no entanto, a Companhia passava por momentos difíceis, com queda nas ações e nos lucros provocada por indenizações a altos executivos, compra de um canal a cabo, renovação do contrato bilionário de Eisner e baixa frequência dos parques após os atentados de 11 de setembro de 2001. Entre as iniciativas adotadas diante da crise, uma das mais acertadas foi um retorno à primeira estratégia de Walt Disney para aumentar os lucros: o uso de seus personagens em produtos. A Companhia investiu na criação de uma linha chamada Princesas, que incluiu roupas, brinquedos e outros objetos relacionados a heroínas famosas, como Bela (de *A Bela e a Fera*), Jasmine (de *Aladim*) e Ariel (de *A pequena sereia*). A estratégia rendeu US\$ 700 milhões em 2002. Mas a recuperação nesta fase só foi obtida nos anos de 2005 e 2006, com a criação da maior campanha publicitária feita até então pela Companhia, a *Happiest Celebration on Earth* (A comemoração mais feliz do mundo), um jubileu mundial com novas atrações trazidas dos vários destinos Disney.

Apesar de sucessos, depois da morte de Well, a administração Eisner foi tomada por críticas. Alguns afirmam que os primeiros 10 anos, até 1994, tinham sido ótimos, mas depois a Companhia teria perdido seus objetivos, sua energia criadora e herança. Entre os erros cometidos por Eisner são apontados: a Eurodisney, as indenizações a funcionários, a compra de um canal a cabo, o contrato multimilionário de Eisner, a constante queda nas ações e nos lucros, a falta de habilidade do CEO na crise de 11 de setembro e os problemas na relação com Steve Jobs, que o fez não renovar o contrato entre a Disney e a Pixar, algo bastante lucrativo. Somou-se ainda o desinteresse do executivo por produções que se mostraram sucessos, como o documentário *Fahrenheit 11 de setembro*, e *O Senhor dos Anéis* (NADER,

⁹⁵ Em 2005, a Viacom comprou a DreamWorks para a Paramount Pictures por US\$ 1,6 milhão. Apesar de excluída a DreamWorks Animation do acordo, a Paramount ganhou o direito de distribuir os filmes do estúdio.

⁹⁶ Em 1986, Steve Jobs comprou a Pixar da Lucasfilm (CAPODAGLI; JACKSON, 2010, p. 14).

⁹⁷ O primeiro filme da Pixar foi *Luxo Jr.*, exibido em 1986 na mostra anual de filmes SIGGRAPH. O curta de dois minutos de duração inspirou a luminária que virou mascote e logotipo da Pixar.

2007, p. 301-305). Pressionado, Eisner se demitiu em 2003, deixando em seu lugar *Robert Iger*, eleito pelo conselho em 2005.

2.2.2 A administração Iger

Iger trouxe a Miramax para a Companhia pelo valor de US\$ 130 milhões, fechou um acordo com Steve Jobs para vender programas televisivos para o iPod da Apple, como *Desperate Housewives* e *Lost*, e comprou a Pixar Animation Studios⁹⁸ em 2006 por US\$ 7,4 bilhões em ações, transformando Jobs no principal acionista da Disney (CAPODAGLI; JACKSON, 2010, p. 14; NADER, 2007, p. 309). John Lasseter passou a ser o vice-presidente e diretor de criação do novo grupo, além de conselheiro criativo da Walt Disney Imagineering (em português, algo como Walt Disney Imagenharia)⁹⁹. Com o falecimento de Steve Jobs, em 2011, as ações passaram para sua esposa, Laurene Powell Jobs.

Como visto, ao longo dos anos, a Disney foi aumentando suas atividades e crescendo. O empreendimento começou com um estúdio de animação, o Disney Brothers Productions, aberto em 1923. Em 1930, se tornou uma corporação privada, denominada Walt Disney Productions, que englobava não apenas a produção de animações, mas a comercialização de produtos licenciados dos desenhos. O capital da empresa foi aberto em 1940, quando a corporação produzia desenhos animados coloridos de longa metragem. Desde então, a Disney inseriu uma série de atividades em seu escopo, sendo necessária inclusive a mudança do nome para The Walt Disney Company.

⁹⁸ A Pixar é um dos principais modelos de negócios inovadores da atualidade (CAPODAGLI; JACKSON, 2010, p. 21).

⁹⁹ Walt Disney formou, nos anos 50, durante a construção da Disneylândia, um grupo de criação chamado *Imagineering*. Atualmente, o objetivo do grupo é perpetuar a tradição criativa de Disney, como a criação de novas atrações para os parques (CAPODAGLI & JACKSON, 2000, p. 15).

2.2.2.1 A atual estrutura do negócio

A Companhia reúne atividades em diversas áreas. A atual estrutura do negócio Disney é dividida em cinco segmentos: Redes de mídia, Parques e resorts, Estúdios de entretenimento, Produtos de consumo e Interativo. A tabela a seguir, feita com base no Relatório Financeiro Anual de 2013, é um apanhado geral dos produtos de cada segmento e dos números associados.

Estrutura básica do negócio Disney			
Redes de mídia	<i>REDES POR ASSINATURA</i>	ESPN, ABC, Canais da Disney, SOAPnet e UTV/Bindass (Índia)	Lucro US\$ 6,818 bilhões
	<i>CANAIS ABERTOS</i>	<i>Redes domésticas</i> ¹⁰⁰ WABC, KABC, WLS, WPVI, KGO, KTRK, WTVD e KFSN	Receita US\$ 20,356 bilhões
		<i>Internet</i> Hulu ¹⁰¹ e Fusion ¹⁰² .	(US\$ 10,018 bilhões de taxas de afiliados e US\$ 7,923 bilhões de anúncio)
Parques e resorts	<i>PARQUES E RESORTS</i>	Walt Disney World, Resort (Flórida), Disneyland Resort (Califórnia), Aulani (Havaí), Disneyland Paris (França-51%), Hong Kong Disneyland Resort (China-48%), Shanghai Disney Resort (China-43%-2015) e Tokyo Disney Resort (Japão)	Lucro US\$ 2,220 bilhões
	<i>CLUBE</i>	Disney Vacation Club	Receita US\$ 14,087 bilhões
	<i>CRUZEIROS</i>	Disney Cruise Line	(parques domésticos: US\$ 11,394 bilhões; internacionais: US\$ 2,693 bilhões)
	<i>TOUR</i>	Adventures by Disney	
	<i>CONSULTORIA</i>	Walt Disney Imagineering	

¹⁰⁰ Em seu Relatório Financeiro, a Disney destaca os impedimentos legais para a propriedade, o alcance e o conteúdo de estações de TV e rádio. É proibido a um mesmo grupo alcançar mais de 39% da audiência nacional. Também não é permitido que as quatro maiores redes – ABC, CBS, Fox e NBC – estejam sob controle comum (p. 7). Há ainda um limite para a exibição de comerciais durante programas destinados a crianças.

¹⁰¹ Desde 2012, a Disney tem uma participação de 10% na empresa, uma joint venture de propriedade da Fox Entertainment Group e da NBCUniversal (p. 6).

¹⁰² Em 2012, a Disney formou uma joint venture com a Univision para criar a Fusion, uma rede digital e de TV voltada para hispânicos que falam inglês (p. 6).

Estúdios de entretenimento	<i>ESTÚDIOS</i>	Walt Disney Pictures, Pixar, Marvel, Touchstone, Lucasfilm e Acordos	Lucro US\$ 661 milhões
	<i>MERCADO CINEMATOGRAFICO</i>	Distribuição nos EUA e internacional.	Receita US\$ 5,979 bilhões
	<i>ENTRETENIMENTO DOMÉSTICO</i>	Distribuição nos EUA e internacional.	
	<i>TV</i>	Pay-Per-View/Vídeo-on-Demand, TV paga e TV aberta.	(US\$ 1,870 bilhão de distribuição de filmes em cinemas, US\$ 1,750 milhão de entretenimento doméstico e US\$ 2,359 de distribuição para TV, serviços on demand e outros).
	<i>MÚSICA</i>	Walt Disney Records, Hollywood Records, Disney Music Publishing e Buena Vista Concerts	
	<i>PRODUÇÕES TEATRAIS</i>	Musicais e shows.	
Produtos de consumo	<i>LICENCIAMENTO DE MERCADORIAS</i>	Brinquedos, vestuário, objetos de decoração e mobiliário, artigos de papelaria, saúde e beleza, comida, calçados e eletrônicos	Lucro US\$ 1,112 bilhão
	<i>PUBLICAÇÕES</i>	Livros, revistas, produtos educativos para crianças impressos ou digitais.	Receita US\$ 3,555 bilhões
	<i>VAREJO</i>	Disney Store	(US\$ 2,254 bilhões de licenciamento e publicações e US\$ 1,301 bilhão de varejo e outros)
Interativo	<i>JOGOS INTERATIVOS</i>	Jogos de console, móveis e virtuais.	Prejuízo US\$ 87 milhões
	<i>MÍDIA INTERATIVA</i>	Sites, canais no YouTube e Babble e aplicativos.	Receita US\$ 1,064 milhão (US\$ 798 milhões de venda de games e assinaturas e US\$ 266 milhões de anúncios e outros)
<p>Lucro total da Companhia em 2013: US\$ 10,724 bilhões. Receita total da Companhia em 2013: 45,041 bilhões. Receita nos Estados Unidos e Canadá: 7,871 bilhões. Receita na Europa: US\$ 1,361 bilhão. Receita na Ásia: US\$ 1,016 bilhão. Receita na América Latina e outros: US\$ 476 milhões.</p>			

Fonte: Relatório Financeiro Anual de 2013

O segmento Redes de mídia reúne canais de TV aberta e por assinatura, produção e distribuição para TV, estações domésticas de TV e estações e redes de rádio (RELATÓRIO

FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 1 – parte I). Há duas grandes divisões nesse segmento: a ABC Television Group e a ESPN¹⁰³.

A ESPN inclui ESPN2, ESPNEWS, ESPN Classic e ESPNU. A ABC é composta por A&E Television Networks (AETN), uma joint venture da ABC composta pelos canais A&E, History e History em Espanhol, Lifetime, LMN, bio., H2™, Crime & Investigation Network, Military History, as redes LRW networks, A&E IndieFilms, A+E Films, A+E Studios, A+E Networks International, A+E Networks Digital e A+E Networks Consumer Products. Os canais da Disney são Disney Channel, Disney Junior, Disney XD, Disney Cinemagic (Europa), Hungama (Índia) e DLife, além da Rádio Disney, da rede de TV aberta Seven TV, da Rússia, e o canal comercial Das Vierte, da Alemanha. O canal SOAPnet, de novelas e séries, está sendo convertido no Disney Junior desde 2012. A rede UTV, da Índia, é formada pelos canais Bindass, UTV World Movies, UTV Action, UTV Movies e UTV Stars. Em 2013, a Disney formou uma joint venture com a Viacom e a TV18, que distribuirá para MVPDs as redes operadas na Índia por joint ventures parceiras, incluindo UTV e redes Disney (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 4 – parte I).

Todo o faturamento com TV é obtido por taxas cobradas de provedores de serviços de TV a cabo, satélite e telecomunicações, os Multichannel Video Programming Distributors (MVPDs), e canais de TV afiliados com a rede de TV doméstica da Disney, além de venda de espaço comercial em programas para anunciantes e outras fontes, como venda e distribuição de programação de TV.

A área Parques e resorts é composta por sete parques temáticos, um clube, quatro navios de cruzeiros, uma linha de tours e uma consultoria para a construção e administração de parques e resorts. O Walt Disney World Resort, na Flórida, é composto pelos parques Magic Kingdom, Epcot, Disney's Hollywood Studios, Disney's Animal Kingdom, hotéis e serviços de resort. Além da Disneylândia, o Disneyland Resort, na Califórnia, inclui o espaço Disney California Adventure, hotéis e outras facilidades do resort. O Aulani é um resort e spa que fica na ilha de Oahu, no Havaí. A Disney é proprietária de 51% da Disneyland Paris, que possui o Disneyland Park, o Walt Disney Studios Park, hotéis e outras facilidades do resort, e de 48% do Hong Kong Disneyland Resort, formado pela Hong Kong Disneyland e por hotéis. Previsto para 2015, o Shanghai Disney Resort, onde a Disney terá apenas 43% da

¹⁰³ A Disney multiplicou a marca ESPN, criando a ESPN 2, plataforma de esportes radicais e jogos universitários, a ESPN magazine, e a ESPN Zone, uma experiência de restaurante esportivo (LIEBERMAN, 2002, p. 15).

propriedade, está previsto para 2015 e será composto pelo parque temático Shanghai Disneyland, dois hotéis temáticos e um complexo de lazer. Já no Tokyo Disney Resort, formado por Tokyo Disneyland, Tokyo DisneySea, hotéis e serviços de resort, a Disney recebe royalties pelo empreendimento.

Figura 12- Post sobre o resort Aulani



Fonte: www.facebook.com/disney

O Disney Vacation Club está disponível em 12 resorts, e a Disney Cruise Line opera com quatro navios na Europa e na América do Norte: Disney Magic, Disney Wonder, Disney Dream e Disney Fantasy. A linha Adventures by Disney consiste em tours oferecidos em espaços que não pertencem à Disney em todo o mundo. Em 2013 foram oferecidas 26 excursões diferentes. A consultoria Walt Disney Imagineering oferece serviços para os parques e resorts da companhia, incluindo apoio ao planejamento, produção, gerenciamento de projetos e outros.

Boa parte da receita do segmento Parques e resorts é proveniente da venda de ingressos, comida, bebida e produtos Disney; hospedagem nos hotéis; venda de pacotes de cruzeiros e venda e aluguel de títulos de propriedade dos clubes (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 8 – parte I). Nos parques também são desenvolvidas muitas ações que fazem da Disney uma organização campeã de qualidade em estratégia de serviços (CASAS, 1999, p. 39). Toda a gerência utiliza a forma de administração MBWA (management by walking around), por exemplo, caminhando pela empresa e falando com os clientes para saber sobre a satisfação com a qualidade dos serviços¹⁰⁴. No Walt Disney World, há uma série de estratégias para captar a opinião dos clientes, como pesquisas feitas nos portões do parque e outros locais de acesso, pontos específicos para esclarecer dúvidas dos

¹⁰⁴ De acordo com o Disney Institute (2001, p. 30; 43), a Disney nomeia “clientologia” (originalmente, “guestology”) a arte e ciência de conhecer e entender os clientes, ou seja, a pesquisa de mercado e cliente.

visitantes, resolver problemas e coletar informações e uso de cartões de sugestões (DISNEY INSTITUTE, 2001, p. 26-43).

Em Estúdios de entretenimento está reunida a distribuição de filmes nos mercados de cinema, entretenimento doméstico e TV, principalmente pelas bandeiras Walt Disney Pictures, Pixar, Marvel, Touchstone e Lucasfilm. Estão incluídos filmes adquiridos e produzidos pela Companhia, incluindo seu catálogo de cinema e TV. Por meio da bandeira UTV, grande produtor e distribuidor de filmes da Índia, a Disney distribui a produção indiana mundialmente. Em 2009, a Companhia firmou acordo com a DreamWorks para distribuir seus filmes por sete anos sob a bandeira Touchstone Pictures, pelo que a Disney receberá uma taxa de distribuição. Em troca, a Disney fornece financiamento à DreamWorks (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 13 – parte I).

Em música, a Walt Disney Records e a Hollywood Records desenvolvem, produzem, comercializam e distribuem músicas da Disney nos Estados Unidos e as licenciam para todo o mundo. O Disney Music Publishing controla direitos autorais de composições musicais de filmes, programas de TV e parques temáticos da Disney. O Buena Vista Concerts produz eventos ao vivo com artistas contratados pelo Disney Music Group. Entre as produções teatrais estão os musicais na Broadway e em outros espaços, além do Disney On Ice e do Disney Live. As receitas do segmento Estúdios de entretenimento são obtidas pela distribuição nos mercados de cinemas, entretenimento doméstico e TV.

O segmento Produtos para o consumidor lida com licenciadores, editores e varejistas mundialmente para desenhar, desenvolver, publicar, promover e vender a grande variedade de produtos baseados em propriedades Disney. Além de alavancar propriedades de filmes e programas de TV da Companhia, o segmento também desenvolve propriedade intelectual própria para ser usada pela Disney. O licenciamento de mercadorias inclui vestuário, brinquedos, decoração, alimentos e bebidas, eletrônicos, artigos de papelaria e belas artes. Em publicações estão reunidos livros infantis, revistas e produtos educativos em formatos impresso e digital. A Marvel Publishing cria e publica histórias em quadrinhos, também em formato impresso e digital, licenciando os direitos de publicação e tradução das histórias (p. 15). No varejo, a Disney Store comercializa produtos da Disney e da Marvel por sites e lojas físicas na América do Norte, onde tem 214 unidades, no oeste europeu, com 88 lojas, e no Japão, que abriga 46. Em 2014, também serão comercializados produtos da Lucasfilm (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 16 – parte I).

O segmento Interativo cria e distribui conteúdo por meio de plataformas de mídia interativas. Há duas subdivisões principais: Jogos interativos, responsável pela produção de jogos multiplataformas para distribuição global, e Mídia interativa, que desenvolve serviços online. Esta subdivisão reúne as iniciativas na web, como a presença da marca em redes sociais, sites para crianças e famílias e canais no YouTube. A receita do segmento é proveniente da venda de jogos multiplataforma de console, assinaturas e pequenas transações referentes a jogos online e móveis, receita de conteúdo e aparelhos do negócio de telefone móvel no Japão e publicidade e patrocínio online, assim como licenciamento de games.

Cada área ajuda a vender a outra, em geral, com base nos filmes. A expectativa é que um lançamento reflita no aumento das vendas de produtos associados, em um amplo trabalho de merchandising. Os parques também funcionam como vitrines, apresentando os personagens dos filmes e desenhos e disponibilizando-os em miniaturas para serem levadas para casa nos mais diversos formatos: lápis, orelhas do Mickey, caderno do Pato Donald, bonecos de pelúcia da Minnie. Os produtos também são encontrados em lojas de brinquedos, papelerias, mercados e ainda nas Disney Stores espalhadas pelo mundo.

O Business Week 2002 Interbrand, estudo sobre valores de marca, apontou que mais da metade do valor da The Walt Disney Company era atribuído à marca Disney, avaliada na época em US\$ 29 bilhões (AAKER, 2007, p. 54). Enquanto outras marcas se esforçam em ter ao menos um, a Disney tem centenas de potencializadores de marca, além de marcas ou submarcas que conferem energia ou aprimoram a marca Disney. A família de marcas é ativamente gerenciada por meio de programas agressivos de licenciamento. Assim, personagens que poderiam sumir após um filme ou programa de TV são constantemente vistos pelo público.

As extensões de marca da Disney, seus símbolos e personagens de marca são interligados por meio de ferramentas de portfólio¹⁰⁵. Essa conexão proporciona diversas vantagens à Companhia, como a definição dos papéis e reforço de todas as marcas, a consequente impressão de que são maiores e várias opções para alavancar as marcas principais, como filmes, itens de lojas, promoções e licenciamentos.

¹⁰⁵ O portfólio de marcas oferece um conjunto de marcas de onde se extrai os objetivos do portfólio. Inclui todas as marcas gerenciadas por uma organização, incluindo marcas master, endossantes, submarcas, diferenciadores de marca, aliança de marcas, potencializadores de marca e marcas corporativas. Uma estratégia de portfólio de marcas especifica a estrutura e o escopo do portfólio de marcas, os papéis e as inter-relações das marcas do portfólio. Esse gerenciamento permite a criação de sinergia, além de criar alavancagem e clareza dentro do portfólio e marcas relevantes, diferenciadas e fortes (AAKER, 2007, p. 31-32).

As ações mostram o quanto a empresa compreende o valor de se alcançar a sinergia¹⁰⁶ entre os produtos e a disciplina da Companhia para proteger suas marcas. Ao entrar no mercado de filmes, por exemplo, a Companhia usou a marca Touchstone para proteger a marca-mãe Disney, voltada para a família (AAKER, 2007, p. 52-58).

Para Capodagli e Jackson (2000, p. 3-6), a Disney é um modelo empresarial perfeito devido à consistência na direção e na estratégia global, ao inigualável serviço ao cliente, treinamento de funcionários e conseqüente baixa rotatividade, à criatividade em produto, serviço e processo e à alta lucratividade. Segundo os autores, nenhuma outra organização do arriscado setor de entretenimento alcançou a estabilidade, o crescimento e a expansão multidirecional da Disney. O bom desempenho é atrelado à disposição da Companhia em correr riscos, experimentar, investir recursos e tempo em novos desafios.

O segredo do sucesso da Disney, segundo Wolf (1999, p. 233), está no conteúdo criativo. Para Nader (2007, p. 352), o diferencial da Disney, além do propósito universalmente aceito de proporcionar felicidade, é o seu status de “empresa de permanência”, que seria baseado no estilo de liderança de Walt Disney, perpetuado em tradições e valores¹⁰⁷ comunicados e praticados por todos na organização, diferente de outras companhias, baseadas no modelo de “empresa de sobrevivência”, com foco no operacional e nos lucros. O diferencial seria a atenção aos detalhes, em geral negligenciados por outras corporações. Poucos empresários conseguiriam satisfazer desejos e necessidades dos consumidores (CASAS, 1999, p. 11; NADER, 2007, p. 385-409).

Concordando com a atenção aos detalhes para a superação das expectativas do cliente, Alexandre Las Casas (1999, p. 11; 43) acrescenta que a essência do sucesso da Companhia é a

¹⁰⁶ Em termos de marca, Lieberman (2002, p. 15-17) explica que a sinergia está relacionada ao marketing e ao efeito de aura, que permite uma forma de produto se transformar em outra, sendo aceita e comprada pelos consumidores. O investimento em sinergia busca criar os três mais notáveis fluxos de receita provenientes diretamente do negócio de entretenimento e mídia: licenciamento, merchandising de varejo e patrocínio. Cada um funciona não apenas como fluxo de receita, mas também como estratégia de marketing. A marca O Rei Leão, da Disney, que tem gerado bilhões em produtos licenciados, destaca-se como exemplo de integração vertical, sinergia e alimentação e proteção cuidadosa de marca. A atenção da empresa com a sinergia levou o então CEO Michael Eisner a criar o cargo de vice-presidente de Sinergia Corporativa, que tinha a incumbência de facilitar a ligação entre as diferentes partes do negócio a um projeto comum. Também é fruto dessa estratégia a parceria com grandes marcas mundiais, como McDonald's, Mattel e Cirque du Soleil (WOLF, 1999, p. 231-232).

¹⁰⁷ Capodagli e Jackson (2000, p. 28) afirmam estarem convencidos da necessidade de não comprometer valores se uma organização quiser ser bem sucedida. “O importante não é necessariamente o conteúdo da ideologia básica de uma empresa, mas, antes, quão consistentemente essa ideologia é expressa e vivida”.

aplicação de preceitos básicos para a qualidade de serviços¹⁰⁸: cultura, ambiente e desempenho do pessoal. A Disney seria considerada empresa padrão em qualidade total¹⁰⁹ devido a um conjunto de atividades ligadas ao princípio de agradar o cliente e respeitar os empregados, investindo, para isso, na preocupação com os detalhes¹¹⁰.

O Disney Institute (2001, p. 24-35) esclarece que a magia produzida pela Disney é fruto do Ciclo de Qualidade de Serviço (originalmente, Quality Service Cycle), responsável pela superação das expectativas dos clientes e atenção aos detalhes. O Ciclo cria uma visão compartilhada de serviço e então alinha os principais elementos de uma organização – pessoas, infraestrutura e processos – em um esforço coeso e compreensível para alcançar aquela visão. É baseado em um tema de serviço da organização, ou seja, uma declaração que se torna a diretriz do serviço prestado. Na Disney, o tema é *Para criar felicidade para pessoas de todas as idades em todo lugar*. Esse tema, junto com os quatro padrões de serviços da Disney – segurança, cortesia, show e eficiência – são entregues por três sistemas presentes em qualquer empresa: funcionários, ambiente e processos. Cada elemento do Ciclo é combinado para criar um sistema completo de operação, resultando na experiência de excepcional alta qualidade do cliente, que guia o sucesso de toda Companhia conhecida por excelência em serviço.

O investimento em qualidade total em serviços é compensador. Pesquisas apontam que empresas empenhadas em satisfazer os clientes e que aplicam a qualidade total têm crescimento médio anual de 10% contra crescimento nulo daquelas que não fazem esse investimento, além de 12% de aumento nos lucros contra 1% das demais. Soma-se a essas estatísticas o conhecimento de que o custo para repor um cliente é cinco vezes maior do que evitar sua mudança para a concorrência e que um aumento de 5% na retenção de clientes equivale a um crescimento de 25% a 100% na lucratividade. Segundo dados do Disney Institute (2001, p. 18), a taxa de retenção do Walt Disney World, por exemplo, é superior a 70%.

¹⁰⁸ Karl Albrecht apud Casas (1999, p. 16) afirma que “qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

¹⁰⁹ Para Albrecht apud Casas (1999, p. 20), proporcionar qualidade total em serviços é fornecer qualidade e serviços superiores aos clientes, proprietários e funcionários.

¹¹⁰ Casas (1999, p. 48) afirma que o cuidado com os detalhes implica também na centralização das operações. Na Disneyworld, por exemplo, apenas os restaurantes são terceirizados.

Além disso, Kotler (KOTLER apud CAPODAGLI; JACKSON, 2000, p. 48; CASAS, 1999, p. 29) lista algumas vantagens de clientes antigos: “aumento no porte de compras, venda cruzada, espírito de cooperação, menor custo, menor sensibilidade a preços e fonte de ideias”. Lee Cockerell (2013, p. 22), ex-vice-presidente executivo de operações do Walt Disney World Resort, afirma que são os clientes satisfeitos, não os anúncios da empresa, os maiores mensageiros de uma companhia.

Cockerell (2013, p. 13-16) afirma que o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente sempre foi um objetivo dos líderes corporativos e se refere a uma vantagem competitiva que custa pouco ou nada, mas agrega enorme valor. O executivo salienta que, diante da grande competitividade dos dias de hoje, as empresas precisam se conectar de forma ainda mais verdadeira com os consumidores “por meio de interações autênticas e humanas que satisfaçam não apenas as necessidades práticas dos clientes como também seus desejos emocionais”. Excelentes produtos, boa assistência técnica, procedimentos eficientes e preços mais competitivos já não são suficientes¹¹¹. Essas características bastavam na época da economia industrial. Vivemos agora na era da economia da experiência.

Hoje, todas as companhias estão no show business. Portanto, precisam criar a magia que a Disney tanto enfatiza se quiserem se manter competitivas (DISNEY INSTITUTE, 2001, p. 22). Mesmo em empresas de segmentos que tradicionalmente não estavam relacionados ao entretenimento, o acréscimo de conteúdo para entreter, que Michael Wolf (1999, p. 50) denomina “E-Factor”, tem sido cada vez mais fundamental nas escolhas dos consumidores.

A Disney usa há bastante tempo o conceito de marca como experiência, característico do marketing experimental¹¹², que entende a marca não como um mero identificador e é especialmente importante para as multinacionais, cujo objetivo é desenvolver marcas globais (SCHMITT, 2002, p. 45-48).

Joseph Pine e James Gilmore (2011, p. IX) não têm dúvidas:

¹¹¹ Uma pesquisa realizada pela Gallup no Walt Disney World sobre a expectativa dos clientes revelou que os quatro principais desejos eram se sentir especiais e respeitados, serem tratados como únicos e com sabedoria (COCKERELL, 2013, p. 155-156).

¹¹² O marketing experimental é focado nas experiências do consumidor, na atenção à situação de consumo e criação de sinergias, na compreensão de que os consumidores são motivados não apenas pela racionalidade, mas também pela emoção, e no uso de métodos e ferramentas ecléticos, diversificados e multifacetados. Considera a teoria e prática psicológica do cliente em si e o seu comportamento social. Apelando aos sentidos para criar experiências sensoriais, pode ser usado para suscitar sensações, sentimentos, pensamentos, ações e relacionamentos (SCHMITT, 2002, p. 40-44; 77-83).

(...) produtos e serviços não são mais suficientes para promover crescimento econômico, criar novos empregos e manter a prosperidade econômica. Para concretizar crescimento econômico e aumento do emprego, a realização de experiências deve ser perseguida como uma forma distinta de produção econômica. De fato, em um mundo saturado com produtos e serviços largamente indiferenciados, a grande oportunidade para criação de valor está na realização de experiências.

Citando a Disney como o início do processo, os autores afirmam que atualmente os negócios devem ser conduzidos como uma encenação, envolvendo os consumidores em experiências (op. cit., p. IX; 3). Isso porque, é muito difícil a invenção de produtos totalmente novos, com exceção de produtos eletrônicos e de tecnologia da área médica. A maior parte dos lançamentos é, na verdade, constituída por aprimoramentos ou modificações de itens em categorias de produtos já existentes.

A Economia da Experiência¹¹³ é fruto de avanços tecnológicos, do aumento da competição, da própria natureza do valor econômico e sua natural progressão de commodity para produto e serviço e depois para experiência e ainda do crescimento da riqueza ao longo do tempo (op. cit., p. 8). Michael Wolf (p. 4) afirmava já em 1999: “Entretenimento – não automóveis, aço ou serviços financeiros – está se tornando rapidamente a roda motriz da nova economia mundial”.

Bernd Schmitt (2002, p. 19) destaca que vivemos no milênio que comporta uma abordagem completamente nova do marketing e da forma de fazer negócios, não apenas pela ênfase na tecnologia da informação, mas também pela supremacia da marca e onipresença das comunicações integradas e do entretenimento. Schmitt acrescenta que o marketing experimental ganhou espaço em detrimento do marketing tradicional por responder perguntas que intrigam a humanidade há séculos: “O que motiva as pessoas? O que faz a vida valer a pena? O que é uma vida boa?”. O autor recorre ao conhecimento popular para afirmar que as respostas incluem algo além da satisfação das necessidades básicas, que transcende a vida cotidiana, o que Mihaly Csikszentmihalyi apud Schmitt (2002, p. 73-74) define como fluxo.

(...) o fluxo refere-se às expectativas ótimas e ao aproveitamento da vida: é o “fluxo por meio dos sentidos”, o “fluxo do pensamento”, o “corpo em fluxo”, “as outras pessoas como fluxo”, e (...) “aproveitando o trabalho como fluxo”. O fluxo está na

¹¹³ A Economia da Experiência foi precedida pela manufatura, seguida da padronização e produção em escala, ou Economia Industrial. Segundo estatísticas da Organização Internacional do Trabalho das Nações Unidas, globalmente, 42% dos trabalhadores estão no setor de serviço, 36% na agricultura e 22% na manufatura (PINE; GILMORE, 2011, p. 12).

mente, significa “fazer ter um sentido”; e o objetivo fundamental é “transformar a vida toda numa experiência de fluxo unificado”.

Ou seja, é preciso enriquecer a vida das pessoas e oferecer-lhes prazer. Wolf (1999, p. 33) explica que nos anos de 1980 e 1990 predominava a afirmação “Eu quero as minhas coisas”, que deu lugar à sentença “Eu quero me sentir melhor, mais sexy, mais informado, melhor alimentado e menos estressado”. A sensação dos indivíduos de estarem sempre mais ocupados é a base para mais produto de entretenimento. “Por um minuto, cinco minutos, dois dias – qualquer que seja o tempo estipulado, isso nos ajuda a escapar das pressões da rotina diária”, ou seja, “estamos dispostos a pagar para ganhar tempo livre¹¹⁴” (op. cit., p. 35). O entretenimento pode ser visto como nada mais do que a comercialização de momentos de lazer.

É importante destacar a situação do Brasil nesse contexto de gastos com entretenimento. A Pesquisa de Orçamentos Familiares referente aos anos de 2008 e 2009, publicada pelo IBGE (2010, p. 57), informa que as famílias brasileiras gastam em média R\$ 42,76 mensais (cerca de US\$ 18) com recreação e cultura ou apenas 2%¹¹⁵ de sua renda mensal familiar, quase toda comprometida com habitação (35,9%), alimentação (19,8%) e transporte (19,6%). Os números mostram que no Brasil a maior parte da população ainda está restrita ao esforço de sobreviver, usando boa parte de seu orçamento para morar, comer e se locomover. Um levantamento do Valor Data mostrou que as empresas de entretenimento têm dificuldade de obter lucro no país, tendo a renda da população como principal obstáculo (COBRA, 2008, p. 18).

Longe das possibilidades de altos gastos em entretenimento, muitos brasileiros investem nas atividades de lazer mais baratas ou gratuitas, como praia, circos, bailes, eventos familiares, torneios de futebol de várzea, rituais religiosos e excursões. Uma pesquisa feita em 2002 com mais de 700 adolescentes de 13 e 14 anos, das classes C e D, moradores da Ilha do Governador, bairro da região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro, mostrou que as principais atividades praticadas pelos jovens em seu tempo livre eram ver TV (91%), praticar esportes (96,1%) e ficar na rua com os amigos (77,6%) (COBRA, 2008, p. 38-41).

¹¹⁴ Para o sociólogo francês Joffre Dumazedier, tempo livre é o período em que a pessoa não tem obrigações a cumprir e pode escolher de que forma ocupá-lo (DUMAZEDIER apud COBRA, 2008, p. 31).

¹¹⁵ Esse percentual já foi de 2,51% em 1995-1996 e de 1,97% em 2002-2003 (COBRA, 2008, p. 17).

Paradoxalmente, fruto de um país que ocupa a segunda posição¹¹⁶ em pior distribuição de renda do mundo, em que 1% da população tem renda equivalente a de 50%, os brasileiros gastaram em 2004 cerca de R\$ 14,4 bilhões, ou US\$ 35 bilhões¹¹⁷, com shows, recreação e cultura (op. cit., p. 47; 225).

Acompanhando uma tendência mundial, mesmo em países como o Brasil, as atividades de lazer estão cada vez mais dissociadas do trabalho, não representando primeiramente um descanso da jornada laboral, mas oportunidades de sociabilidade. Isso significa que as atividades de entretenimento são cada vez mais compreendidas como um direito de todos, não como um privilégio de poucos (op. cit., p. 39). Nessa perspectiva, o marketing exerce importante influência.

O objetivo fundamental do marketing é o de passar aos clientes experiências valiosas. Assim, ele será extremamente grato ao negócio, permanecendo fiel à empresa e pagando por isso. Cabe ao profissional de marketing apontar o ambiente e o cenário certos para que as experiências que o cliente quer possam acontecer (SCHMITT, 2002, p. 74-75). Os marqueteiros constroem marcas, desenvolvem a conscientização das audiências e criam a rivalidade entre necessidades e desejos. Para Lieberman (2002, p. XXIII; 13), o marketing do entretenimento é o reconhecimento de que “o público tem fome de estimulação, um desejo de se identificar com algo grande, uma necessidade de se alimentar com imagens e sons e atrações”.

O desafio é grande para os profissionais da área. Sendo os consumidores bombardeados por cerca de três mil mensagens de marketing diariamente, é preciso criar mensagens que realmente se afastem desse pacote. E, no marketing do entretenimento, a melhor forma de obter esse resultado é criar uma mensagem que seja entretenimento nela mesma, em conformidade com o que já afirmava McLuhan em relação ao meio ser a própria mensagem (MCLUHAN apud LIBERMAN, 2002, p. XXIV).

Nesse cenário, o mundo não precisa de investimentos baseados no mercado financeiro, mas de uma nova riqueza gerada pela formação de novos empreendimentos baseados na experiência, como entendeu Walt Disney há vários anos. É preciso que os empreendedores encontrem novas formas de adicionar valor, fugindo da competição baseada em commodities,

¹¹⁶ A primeira posição é ocupada por Serra Leoa, país da África Ocidental (COBRA, 2008, p. 226).

¹¹⁷ Dólar americano cotado a R\$ 2,43 em 29/01/2014. A cidade de São Paulo respondeu por 13,5% e a do Rio de Janeiro, por 7,4% dos gastos com shows, recreação e cultura (COBRA, 2008, p. 47; 225).

e assim possam cobrar mais por seus produtos ou serviços. A Progressão do Valor Econômico (no original em inglês, *Progression of Economic Value*) requer novas ofertas nas quais as operações sejam uma experiência e essa experiência seja o marketing (PINE; GILMORE, 2011, p. XII).

Para esse fim, Pine e Gilmore (op. cit., p. XII-XIV) sugerem quatro oportunidades de criação de valor: a adoção de métodos de customização em massa de produtos, que, dessa forma, são transformados em serviços e, portanto, em experiência; a orientação dos funcionários para fazer parte do teatro¹¹⁸ de venda; o pagamento por tais experiências¹¹⁹ e a necessidade das experiências renderem transformações, fazendo com que os clientes paguem não apenas pelo tempo, mas pela mudança resultante daquele período¹²⁰.

Uma das lojas mais invejadas por donos de shoppings¹²¹ atualmente é a da Apple¹²², que arrebanha clientes não apenas pelos produtos, mas pela experiência que proporciona, e assim obtém vendas por metro quadrado em proporção muito maior do que outros varejistas (op. cit., p. X). Segundo Wolf (1999, p. 10), “uma vez o carro estacionado e as pessoas em um estado mental de procura divertida, elas se comportarão mais *shoppingmente*”. O

¹¹⁸ Neste ponto, é importante destacar uma diferença conceitual que pode repercutir no modo como os negócios são conduzidos. Para Pine e Gilmore (2011, p. XVIII), a ação de oferta de produtos ou serviços é uma encenação. Os autores são claros em explicar que a palavra ‘teatro’ não é empregada no sentido metafórico, mas como um modelo para a performance humana na realização de experiências. Já Lee Cockrell (2013, p. 10) afirma que um “excelente atendimento não é resultado apenas do que fazemos, mas do que somos”. Talvez essa seja uma grande diferença no mundo empresarial. As companhias que simplesmente treinam seus funcionários para serem cordiais podem acabar transmitindo para o público uma ideia de cortesia falsa, como alguns visitantes relatam sentir na Disney. Por outro lado, as companhias que em seu processo seletivo se preocupam em contratar pessoas que tenham de fato a postura de se preocupar com os demais podem obter melhores resultados no trato com os clientes, com funcionários agindo de forma mais natural e, portanto, mostrando-se mais eficientes no atendimento das necessidades e desejos dos consumidores.

¹¹⁹ Segundo os autores (2011, p. XVI), o que faz uma experiência ser uma oferta econômica verdadeiramente distinta, provendo novas fontes de crescimento de receita, é a exigência de que os clientes paguem pelo tempo que gastam nos lugares ou eventos. A esse respeito, Lieberman (2002, p. 10) destaca que “o elemento criativo é a alma do entretenimento, mas o direito autoral é a chave para o caixa”.

¹²⁰ Os autores (PINE & GILMORE, 2011, p. XXIV) defendem ainda a não intervenção do Estado, o que pode não ser benéfico em todos os casos, conforme destacado no Capítulo 1.

¹²¹ Os shoppings foram construídos nos anos de 1920, reunindo atividades para os consumidores em suas horas de lazer. O primeiro foi o Country Club Plaza, nos Estados Unidos. A iniciativa de tirar o consumidor de casa para se divertir foi apoiada pela indústria de filmes. Algumas cadeias de cinema cresceram rapidamente, mas nem todos se beneficiaram da situação. Os cinemas de rua viram sua clientela reduzir de forma drástica (LIEBERMAN, 2002, p. 8-9). Hoje, o shopping representa uma opção de lazer das famílias, que acabaram incorporando o hábito de fazer compras como entretenimento (COBRA, 2008, p. 82).

¹²² A primeira loja da Apple no Brasil foi inaugurada em 15 de fevereiro de 2014 em um shopping na Barra da Tijuca, bairro da zona oeste da cidade do Rio de Janeiro. Cerca de 1.700 pessoas compareceram à inauguração (FERNANDES, 2014).

revolucionário formato das lojas da Apple é inspirado no conceito de boutique hotel¹²³, como o Ritz-Carlton. Restaurantes também têm tido bons resultados, tendo inclusive adotado o termo “eatertainment” (algo como cometrimento, a experiência de comer com entretenimento) (PINE ; GILMORE, 2011, p. 4). São exemplos o Teatro ZinZanni, o Café Ti Tu Tango, o Medieval Times e o Rainforest Cafe.

A atratividade das marcas que trabalham com serviço baseia-se na especificidade desse negócio. O setor de prestação de serviços¹²⁴ comercializa uma combinação de tangíveis e intangíveis em proporções variadas. Quanto mais intangível, mais afastada do marketing tradicional¹²⁵ deve estar a abordagem do serviço. Por isso, o marketing de serviços deve se diferenciar do de bens quanto à ênfase em certas ferramentas, especialmente em treinamento, que confere a padronização¹²⁶ necessária à projeção de uma imagem coerente, e em imagem, importante auxílio na credibilidade¹²⁷ (CASAS, 1999, p. 23-25).

Por meio dessas estratégias, a Disney investe na manutenção de sua magia, angariando cada vez mais consumidores ao redor do mundo, tendo a internet como grande aliada.

¹²³ Um boutique hotel deve ter poucos apartamentos, geralmente de cinco a 50, mas a completa infraestrutura de serviços de hotéis maiores, além de grande individualidade.

¹²⁴ Lee Cockerell (2013, p. 17) destaca que serviços e atendimento ao cliente são pontos distintos. Os serviços fazem com que os clientes procurem a empresa e a paguem. O atendimento ao cliente está relacionado à experiência como um todo, desde a entrada na loja, física ou virtual, até a finalização da compra. O elemento emocional é tão ou até mais importante do que a transação comercial. Por isso, o atendimento ao cliente deve ser prestado não só com competência, mas com respeito, sinceridade e interesse.

¹²⁵ Schmitt (2002, p. 29) explica que o marketing tradicional é baseado nas características funcionais e nos benefícios do produto. Nessa abordagem, os clientes avaliam as características funcionais de acordo com seu grau de importância, avaliam a presença das características do produto e escolhem o produto que tenha maior utilidade geral.

¹²⁶ A padronização, de acordo com Casas (1999, p. 25), não deve suplantiar a heterogeneidade de interações devido às diferentes expectativas dos clientes.

¹²⁷ Psicólogos e pesquisadores de marketing têm usado métodos como conjuntos de imagens, técnicas fotográficas e narração de histórias para compreender a posição dos consumidores em relação a determinados temas (SCHMITT, 2002, p. 39). Uma das técnicas é a Zaltman Metaphor Elicitation, focada nas premissas de que a base do pensamento é a imagem, não as palavras, de que a maior parte das informações é transmitida de forma não verbal e de que as metáforas são a chave para explicitar conhecimento. Todas essas são técnicas empregadas pela Disney.

2.2.2.2 Internet: oportunidades e desafios

A página da The Walt Disney Company no Facebook é apenas uma das estratégias de negócios da Companhia. A primeira iniciativa do conglomerado na internet foi a Disney Store Online, iniciada em 1996 para a venda de produtos da empresa. Em 1998, a Disney comprou uma participação de 43% no portal Infoseek por US\$ 70 milhões e os outros 57% restantes em 1999, por US\$ 1,7 bilhão. Com a compra da Infoseek, a Disney adquiriu também a empresa de software e web site Starwave¹²⁸. O portal Infoseek passou a se chamar Go.com, reunindo a Disney Online, a Disney Store, a ABC News Internet Ventures e a ESPN Internet Ventures, entre outros sites. Posteriormente, passou a se chamar Buena Vista Internet Group, depois Walt Disney Internet Group e agora faz parte da Disney Interactive (Disney Interativa) (SCHIFFMAN, 2000).

O computador pessoal e a internet foram importantes avanços no campo do entretenimento, e a Disney tem usado amplamente esses recursos em seu negócio. O aperfeiçoamento da tecnologia permite que a conexão digital tenha cada vez mais qualidade e usuários, mas os desafios ainda são grandes. No Brasil, iniciativas como o Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), o Programa Cidades Digitais, os Programas de Telecentros, o Programa Nacional de Tecnologia Educacional (Proinfo) e o Programa Banda Larga nas Escolas (PBLE) têm ajudado na inclusão digital. Mesmo assim, menos da metade da população brasileira, 49,8%, está conectada à rede mundial de computadores¹²⁹ (THE WORLD BANK, 2012).

Além do acesso, outro desafio para indústrias de mídia como a Disney é a qualidade da conexão. A possibilidade de baixar vídeos e jogos, por exemplo, está relacionada à velocidade de transmissão de dados. Segundo o relatório *The state of the internet* (O estado da internet), da empresa de tecnologia Akamai (2013, p. 3), apesar de aumentar constantemente, a velocidade média de conexão no Brasil é de 2,4 Mbps, abaixo da média global, que está em

¹²⁸ A Starwave desenvolveu os sites ESPN.com, ABCNEWS.com, Outside online e Mr. Showbiz.com entre outros sites inovadores, estabelecendo o padrão para a maior parte da explosão comercial da internet do final dos anos de 1990. A empresa também desenvolveu o primeiro site e sistema de publicação para Jim Cramer's TheStreet.com.

¹²⁹ Na Islândia, país com o maior número de usuários de internet, 96% da população está na web (THE WORLD BANK, 2012).

3.3 Mbps¹³⁰. Apenas 15% das conexões brasileiras são feitas por banda larga¹³¹ e 0,7% por banda larga de alta velocidade¹³².

Apesar dos desafios, cada vez mais brasileiros tem usado a rede mundial de computadores. A maior parte dos usuários de internet do Brasil tem entre 16 e 24 anos e usa a internet para se comunicar, especialmente por meio de redes sociais, como Orkut, Facebook e LinkedIn, segundo a pesquisa TIC Domicílios e Usuários 2012, do Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.BR, 2012a). Essa faixa etária em geral acessa a internet de casa, pelo celular ou por computador, o qual a maioria aprende a usar por conta própria. Centros públicos de acesso, como lanhouses, também são bastante usados. A internet é usada principalmente para download de músicas e assistir a vídeos ou filmes.

O mundo dos bites e bytes caiu nas graças dos jovens, geralmente mais interessados em tecnologia, mas o uso pelas crianças e adolescentes é cada vez mais expressivo. A pesquisa TIC Domicílios e Usuários mostrou que 77% dos entrevistados entre 10 e 15 anos já tinham acessado a internet e que 63% acessavam diariamente. A idade em que os usuários entram na rede mundial de computadores e as principais atividades realizadas online chamam a atenção¹³³. A pesquisa TIC Kids Online Brasil 2012 (CETIC.BR, 2012b, p. 56) mostrou que a maior parte dos entrevistados teve o primeiro contato com a internet entre nove e 10 anos¹³⁴. Apesar de alguns analistas apontarem uma queda no interesse dos jovens norte-americanos pelo Facebook, possivelmente devido à entrada de adultos e idosos, a pesquisa apontou que no Brasil o acesso a redes sociais é a segunda atividade mais realizada na internet (68%), perdendo apenas para a produção de trabalho escolar (82%)¹³⁵, sendo o Facebook a mais

¹³⁰ A Coreia do Sul registrou a maior velocidade média de conexão, com 13,3 megabytes por segundo (Mbps) (AKAMAI, 2013, p. 3).

¹³¹ Conexões acima de 4 Mbps. A Suíça é o país com maior nível de adoção da banda larga: 90% (AKAMAI, 2013, p. 3).

¹³² São as conexões acima de 10 Mbps. A Coreia do Sul tem o maior nível de adoção da banda larga de alta velocidade: 45% (AKAMAI, 2013, p. 3).

¹³³ O acesso à internet é feito a partir de diferentes recursos, variando entre computadores de mesa familiares (38%), celular (21%) e computador próprio (20%), e 19% das crianças e adolescentes com renda familiar acima de três salários mínimos usam a internet a partir de computador próprio. Entre as crianças das classes D e E, as lanhouses são os locais mais usados para acessar a rede (57%) (CETIC.BR, 2012b), 2012, p. 130).

¹³⁴ A pesquisa ouviu crianças a partir de nove anos. A maior parte das crianças que tiveram acesso à internet até os 10 anos (75%) pertenciam às classes A e B. Entre as classes D e E, menos da metade usou a internet até essa idade.

¹³⁵ Assistir a vídeos no YouTube (66%), jogar online com outras pessoas (54%), trocar mensagens instantâneas (54%), baixar músicas ou filmes (44%) e ver notícias (42%) também estão entre as principais atividades. Entre

usada (61%) e preferida pelos adolescentes com maior poder aquisitivo, seguida pelo Orkut (39%). Entre os entrevistados, 70% possuem perfil em rede social¹³⁶. Já a pesquisa TIC Domicílios e Usuários mostrou que o lazer (87%) superou as atividades acadêmicas (82%) na faixa etária de 10 a 15 anos, sendo o jogo online a atividade mais desempenhada (59%), seguida do acesso a redes sociais (57%) (CETIC.BR, 2012a).

O universo online tem sido cada vez mais usado por empresas como parte de seus negócios. Segundo dados do site corporativo do Facebook, 81% de seus usuários ativos estão fora dos Estados Unidos e do Canadá (FACEBOOK, 2012). O Brasil ocupa a terceira posição entre os maiores usuários do Facebook, atrás de Estados Unidos e Índia (SOCIAL BAKERS, 2014). Em janeiro de 2014, a rede social foi a página mais acessada no país, de acordo com a empresa de informações sobre a web Alexa, que reúne dados do último mês (ALEXA, 2014). A estratégia global da Disney, especialmente as ações com foco no público infanto-juvenil, encontra na internet e nas redes sociais importantes aliadas.

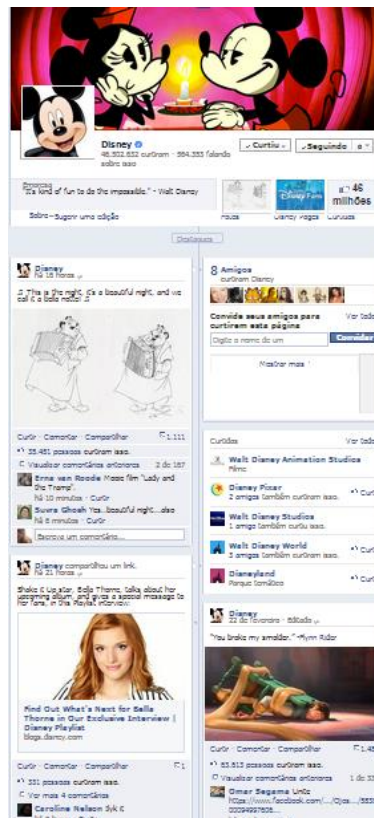
os mais velhos, a visita a redes sociais é bem mais frequente do que a produção de trabalho escolar, com 53% dos entrevistados acessando diariamente perfis ou páginas contra 49% para fins acadêmicos.

¹³⁶ Na Europa, esse índice cai para 57%. Entre as classes A e B, 79% das crianças brasileiros têm perfis, contra 49% nas classes D e E, que apesar de responderem por um percentual menor, também têm presença expressiva nas redes. A pesquisa TIC Kids Online Brasil (CETIC.BR, 2012b) detalha que as atividades variam também de acordo com a faixa etária. O uso de redes sociais geralmente é feito pelos mais velhos, entre 11 e 16 anos, enquanto os mais novos preferem os jogos. A maior parte dos perfis (83%) é de adolescentes entre 15 e 16 anos.

3 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DA DISNEY PELO FACEBOOK

3.1 A página no Facebook

Figura 13- Visão geral da página da Disney no Facebook



Fonte: www.facebook.com/disney

O Facebook da Disney tem mais de 46 milhões de fãs, número que cresce diariamente. O ambiente tem um aspecto bastante lúdico, com muitos personagens reconhecidos facilmente por crianças, já que estão presentes em produtos destinados a elas, como desenhos animados, filmes e brinquedos. A página enfatiza a magia, com um grande número de mensagens e imagens que remetem a boas sensações, como alegria, positividade, força de vontade, superação de obstáculos e momentos agradáveis. Entremeadas a elas estão as postagens mais claramente relacionadas aos produtos da empresa, como o lançamento de

filmes, a venda de DVD, blu-ray e games, chamadas para programas de TV e convite para que o internauta conheça outros espaços da Disney na internet, como no YouTube e no Pinterest.

Mickey Mouse, personagem símbolo da Disney, é quem recepciona os fãs na página da empresa no Facebook. Diferente de sua primeira aparição, em que tentou beijar Minnie à força, Mickey aparece com cara de bonzinho e sorridente, com o olhar direcionado à página, conduzindo o visitante à sua exploração. É o Mickey Mouse quem aparece em todas as postagens feitas no Facebook da Disney.

Atrás do personagem, a testeira, bastante colorida, traz cenas de seus filmes ou personagens da Disney. Os desenhos sempre remetem a personagens facilmente reconhecidos pelo público.

Figura 14- Testeira de 15 de fevereiro de 2014 com Mickey e Minnie



Fonte: www.facebook.com/disney

Figura 15- Testeira inserida em 19 de julho de 2012 com imagem de uma cena do filme O Rei Leão (no original em inglês, The Lion King), lançado em 1994



Fonte: www.facebook.com/disney

As informações logo abaixo da testeira continuam a explicitar a fantasia que permeia a página. A frase que descreve a empresa está sempre relacionada a algo transcendental, como Welcome to the magic (Bem-vindo à magia) ou It's kind of fun to do the impossible - Walt Disney (É uma espécie de diversão fazer o impossível).

Figura 16- Frase e ícones abaixo da testeira

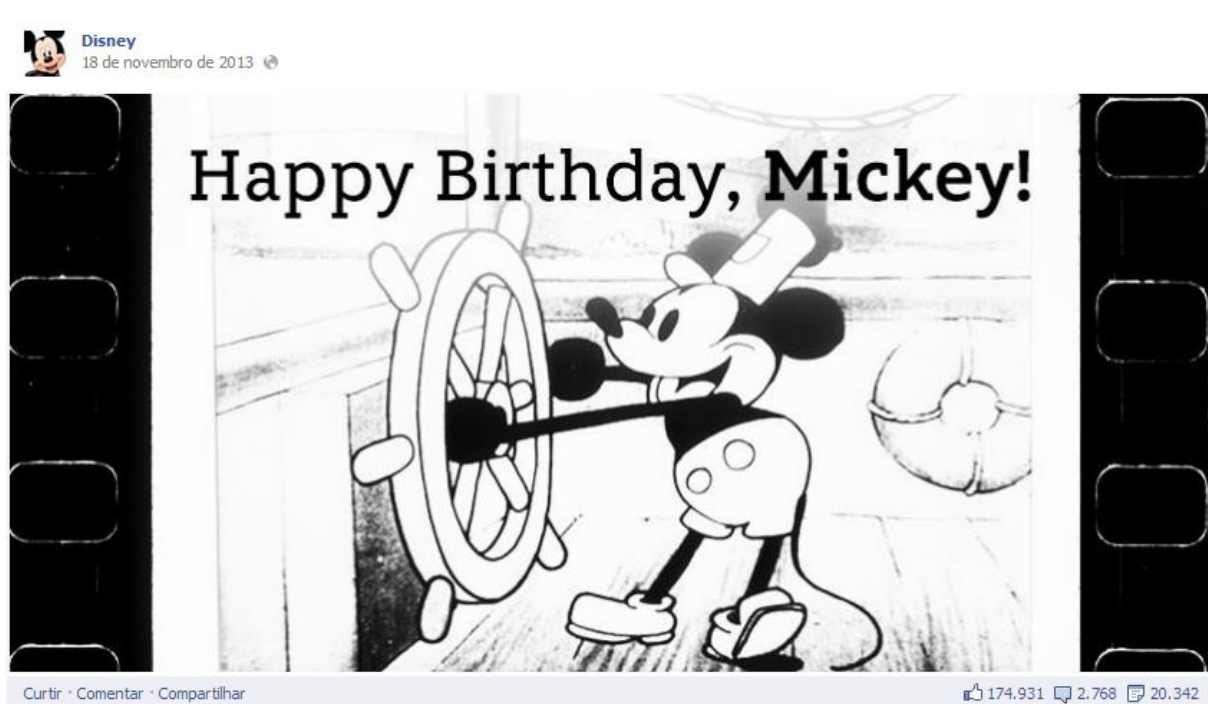


Fonte: www.facebook.com/disney

Entre os três ícones em destaque logo abaixo da testeira, um sempre informa a quantidade de pessoas que curtiram a página: atualmente, mais de 46 milhões. Outro reúne as páginas de produtos Disney no Facebook, as Disney Pages. Navegando pelo link, descobre-se que são bem mais de 200. O terceiro ícone costuma variar entre oferta de produtos – como o espaço Sony Magical Memories, em que o internauta se cadastra para participar de sorteios de prêmios variados, como filmadoras, para registrar seus momentos nos parques da Disney, e vale-compras de produtos Disney – ou informações institucionais, como fotos dos parques e cenas de filmes.

O segundo scroll da página exhibe as opções de curtir, que se resumem a páginas da Disney. Também é possível ver as primeiras postagens, com números que impressionam. Há posts que suscitam mais de 20 mil compartilhamentos, dois mil comentários e são curtidos por mais de 170 mil pessoas. Em geral, é feita uma postagem por dia, de segunda a sexta.

Figura 17- Post com mais de 174 mil likes, 2 mil comentários e 20 mil compartilhamentos



Fonte: www.facebook.com/disney

3.2 Análise das postagens

A página da The Walt Disney Company no Facebook funciona basicamente como um ambiente de reforço da boa vontade dos usuários em relação ao negócio da Companhia e como um instrumento de divulgação dos filmes da empresa. É o que aponta a análise das 529 postagens feitas pela Disney com datas entre 19 de maio de 2009 e 28 de janeiro de 2014 analisadas entre 19 e 28 de janeiro de 2014¹³⁷.

A tabela e os gráficos a seguir mostram que a maioria das postagens diz respeito a mensagens, imagens e vídeos para serem compartilhados entre os internautas ou a lançamentos de filmes da Disney. De um lado, uma forma de manter a página com um número cada vez maior de seguidores compartilhando as informações da empresa. De outro, a

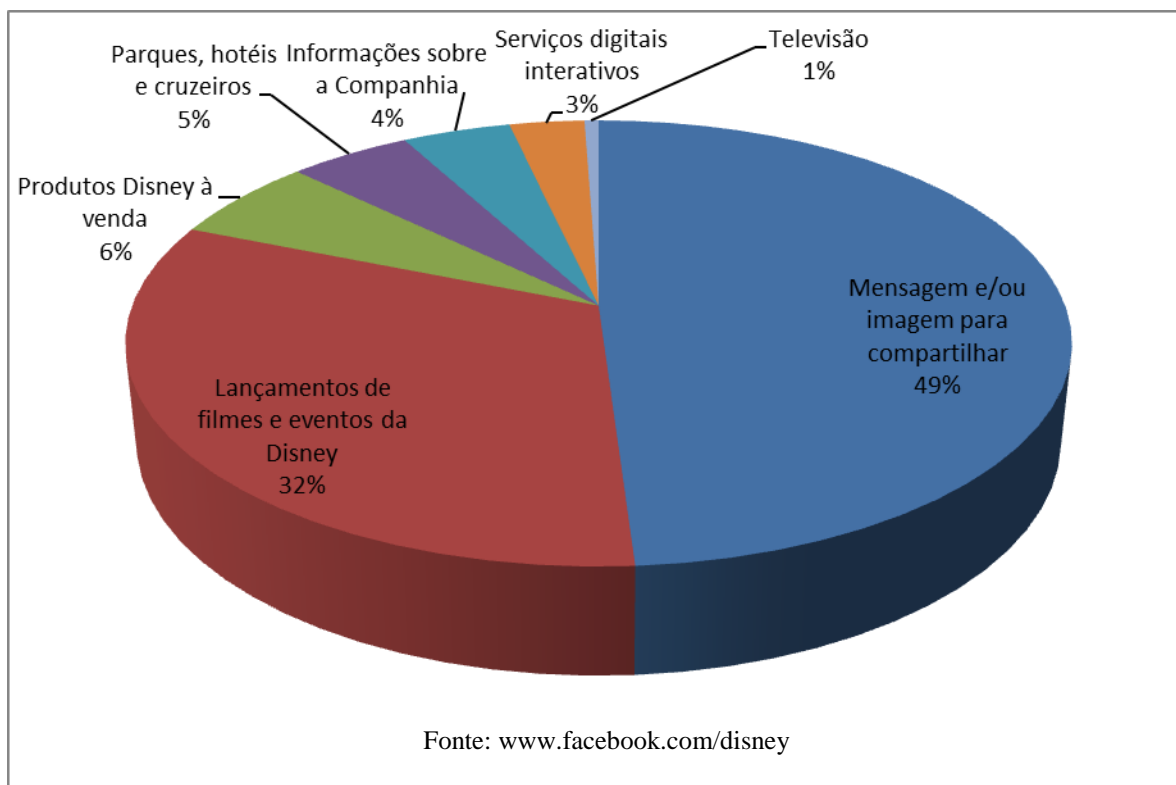
¹³⁷ É importante destacar que periodicamente a Disney acrescenta ou retira postagens do Facebook, mesmo aquelas com datas passadas.

estratégia de difundir mundialmente o lançamento de novos filmes e dos produtos a ele relacionados, sendo esta a terceira maior ação da Companhia na rede social.

Postagens na página do Facebook da The Walt Disney Company		
Categorias	Nº de posts	Percentual
Mensagem e/ou imagem para compartilhar	259	48,9%
Lançamentos de filmes e eventos da Disney (Estúdios de entretenimento)	170	32,1%
Produtos Disney à venda	32	6%
Mídia interativa: 18 (Interativo)		
Consumo: 14 (Produtos de consumo)		
Parques, hotéis e cruzeiros (Parques e resorts)	26	4,9%
Informações sobre a Companhia	23	4,3%
Serviços digitais interativos (Interativo)	16	3%
Televisão (Redes de mídia)	3	0,5%
Total de postagens	529	

Postagens com datas entre 19 de maio de 2009 e 28 de janeiro de 2014 feitas no endereço www.facebook.com/disney e analisadas entre 19 e 28 de janeiro em 2014. As informações entre parênteses evidenciam a relação entre as categorias de análise estabelecidas nesta pesquisa e os segmentos de negócios da Companhia vistos no Capítulo 2.

Figura 18- Gráfico das categorias de análise



3.2.1 Categorias de análise

Para analisar as estratégias adotadas pela empresa nesta página, os posts foram agrupados em sete categorias, criadas a partir da recorrência dos assuntos na página e com base nos segmentos do negócio da Companhia, listados no Capítulo 2. As categorias, descritas a seguir em ordem decrescente de inserções, são as seguintes: Mensagens e/ou imagem para compartilhar, Lançamentos de filmes e eventos da Disney, Produtos Disney à venda - consumo e mídia interativa, Parques, hotéis e cruzeiros, Informações sobre a Companhia, Serviços digitais interativos e Televisão. Além das informações sobre as categorias, foram inseridas imagens dos posts e de comentários de internautas que declaram morar no Brasil e aparentam ser crianças e adolescentes entre 9 e 15 anos de idade, mostrando o impacto das postagens nessa faixa etária.

Mensagens e/ou imagem para compartilhar

Conforme destacaram Coimbatore Krishnarao Prahalad e Gary Hamel (KRISHNARAO; HAMEL apud CASAS, 1999, p. 51), quanto maior o vínculo emocional entre a marca e o consumidor, maior a disposição de compra. A premissa ajuda a compreender porque a maior parte das postagens do Facebook da Disney, 259 ou 48,9%, são mensagens e/ou imagens motivadoras, românticas ou engraçadas, geralmente extraídas de cenas de filmes, em especial, desenhos, e baseadas em desejos universais de paz, amor, compreensão e bem-estar, este reforçado como um direito de todos (COBRA, 2008, p. 39). Trabalhando no nível global, 177 postagens são afirmações sobre como ter uma vida mais feliz, têm caráter genérico, para agradar a um grande número de pessoas, e estão alinhadas ao tema de serviço da organização: *Para criar felicidade para pessoas de todas as idades em todo lugar* (DISNEY INSTITUTE, 2001, p. 30).

Parte dessas mensagens também se refere a datas comemorativas, como Natal, Dia do Amigo e Halloween, neste caso, trabalhando não apenas em nível global, mas também nacional (no caso, norte-americano). Há também postagens mais orientadas a famílias ou indivíduos, como o vídeo *I am a princess* (Eu sou uma princesa), voltado para adolescentes.

Figura 19- Post com vídeo sobre adolescentes



Fonte: www.facebook.com/disney

A categoria reúne ainda 37 postagens mais lúdicas, em que a empresa faz alguma provocação, como uma pergunta ou a disponibilização de parte de uma música para que os internautas completem. Há trechos de desenhos animados, receitas de alimentos presentes nos filmes preparados de forma lúdica e filmes engraçados feitos nos parques, como a visita de Darth Vader, personagem dos filmes *Guerra nas Estrelas* (*Star Wars*, no original em inglês), à Disneylândia.

Figura 20- Post com vídeo sobre a ida de Darth Vader à Disneylândia



Fonte: www.facebook.com/disney

O uso de Darth Vader mostra que, enquanto entretém o internauta, as postagens servem ao negócio da Companhia. Seguindo a estratégia de aquisições de marcas, apontada pela empresa como parte importante de seu negócio por constituir fonte de excelente conteúdo

a ser explorado, o personagem passou a fazer parte do portfólio da Disney com a aquisição da Lucasfilm em 21 de dezembro de 2012 (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 1). Em seu Relatório Financeiro Anual de 2013 (p. 2), a Companhia afirma que o próximo filme *Star Wars*¹³⁸ será lançado apenas em 18 de dezembro de 2015, mas que, até essa data, aproveitando que o público espera “avidamente” pelo filme, a marca será trabalhada de várias formas, em curtas e pequenas séries no Disney Channel e no Disney XD, atividades nos parques e produtos de consumo. Darth Vader aparece no Facebook para comprovar essa estratégia.

Os 31 posts sobre personagens clássicos encontrados na página também compõem esta categoria, como os primeiros desenhos do Mickey Mouse e do coelho Oswald, casais Disney românticos ou amigos, fotos de antigas instalações da empresa, bastidores da criação de desenhos, curiosidades sobre antigas produções, fotos dos criadores e dos primeiros funcionários da Companhia. Entre as postagens analisadas, 14 exibem frases de autoria dos fundadores Walt Disney e Roy Disney.

Figura 21- Post com frase de Walt Disney



Fonte: www.facebook.com/disney

Em geral, Walt Disney é retratado como o artista por trás dos grandes sucessos, como Mickey Mouse e Branca de Neve. Assim, a empresa reforça sua estratégia de ser reconhecida como “empresa de permanência” (NADER, 2007, p. 352), alimentando a crença de um negócio familiar baseado em tradição e arte. Conforme já abordado no Capítulo 2, no entanto, afirma-se que boa parte dos desenhos era feita por outros animadores, cabendo a Walt Disney o papel de empresário. Conforme descreveu Adorno (1975, p. 13) em relação aos capitalistas,

¹³⁸ Apenas o Episódio 4 não é de propriedade da Disney (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 13).

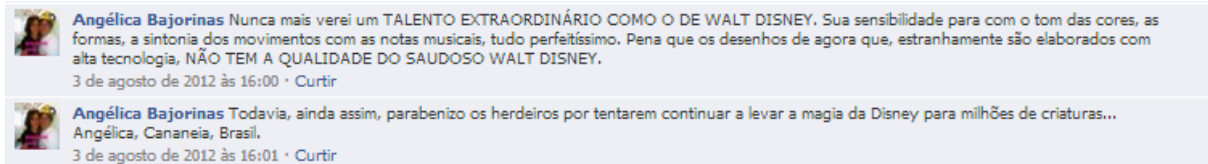
o criador da Disney estava sempre envolvido na busca por novas oportunidades de obtenção de capital.

Figura 22- Foto mostrando Walt Disney e um de seus animadores



Fonte: www.facebook.com/disney

Figura 23- Posts com elogios a Walt Disney



Fonte: www.facebook.com/disney

As postagens reunidas nesta categoria deixam bastante evidente que, mais do que proporcionar o contato entre a empresa e aqueles que compram seus produtos, a página do Facebook é usada para disseminar o conteúdo da Disney pela web e fazê-los circular em grande escala por meio das conexões entre os usuários. Assim, a The Walt Disney Company aproveita sua fama mundial e a possibilidade de estabelecer uma comunicação em nível global (HAMELINK, 2008, p. 11). Cenas de filmes em tamanho ampliado com frases motivadoras são claramente postadas para serem compartilhadas, em um trabalho que também faz parte do gerenciamento da família de marcas do portfólio da Companhia (AAKER, 2007, p. 54).

Figura 24- Post com imagem e frase para compartilhar



Fonte: www.facebook.com/disney

A preocupação estética nessas postagens é notória. A estratégia está em conformidade com a importância conferida pela Companhia ao cenário. “O uso do cenário como uma ferramenta para direcionar não é confinado ao espaço físico. Funciona em um espaço virtual também. (...) Cerca de 70% dos receptores sensoriais do corpo são localizados em nossos olhos, fazendo da visão o maior transmissor do ambiente” (DISNEY INSTITUTE, 2001, p. 121-122).

Figura 25- Post com imagem e frase para compartilhar



Fonte: www.facebook.com/disney

Alimentada com imagens graciosas, frases de impacto e vídeos motivadores, a página reflete o marketing experimental explorado no negócio Disney, com foco na experiência do

consumidor e na motivação de consumo pela emoção (SCHMITT, 2002, p. 40-45). A publicação de informações agradáveis ao internauta, e não necessariamente vinculadas à compra de um produto ou serviço, funciona como uma forma de angariar a boa vontade do usuário. Os posts mais lúdicos destacam ainda mais o amplo uso do marketing do entretenimento pela Disney: as postagens são entretenimento nelas mesmas (LIBERMAN, 2002, p. XXIV). Assim, os anúncios, entremeados nas publicações da página, são provavelmente mais vistos e compartilhados do que o seriam se o ambiente tivesse explicitamente e estritamente o aspecto corporativo. Obviamente, ao divulgar informações sobre suas opções de entretenimento, a empresa afirma que a realização dos sonhos é possível em seus filmes, parques e resorts.

Figura 26- Post com comentário de uma menina brasileira, moradora de Praia Grande, município do estado de São Paulo, sobre uma postagem desta categoria: Sou brasileira e amo a Disney.



Fonte: www.facebook.com/disney

Os posts desta categoria notabilizam ainda a condução do negócio como uma encenação, conforme explicado por Pine e Gilmore (2011, p. IX; 3) como uma tendência corporativa atual. Neste caso, a encenação é feita por meio das frases e imagens, que disfarçam a estratégia agrupada na segunda maior categoria: Lançamentos de filmes.

As postagens não são incluídas aleatoriamente no Facebook da Disney. Seguem o ritmo das estreias. As mensagens e imagens de autoajuda claramente são as mais divulgadas na página. Porém, elas perdem espaço nos períodos em que a empresa deseja que o público esteja nas salas de cinemas assistindo a um de seus lançamentos, não apenas no Facebook.

Lançamentos de filmes e eventos da Disney

Das 170 postagens agrupadas nesta categoria, 153, quase 29% do total, são sobre lançamentos e 17 posts trazem informações sobre eventos da Disney. Filmes e eventos fazem parte do segmento Estúdios de entretenimento, que não teve bom desempenho em 2013.

Figura 27- Post com lançamento de filme



Fonte: www.facebook.com/disney

Consta na carta aos acionistas, parte do relatório financeiro em que a empresa enaltece seus lucros e justifica seus prejuízos aos investidores, que 2013 foi o melhor ano da história da Disney em termos de bilheteria: foram obtidos mais de US\$ 4,7 bilhões (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 1). No entanto, também consta no documento que as receitas do segmento Estúdios de entretenimento cresceram apenas 3% em comparação com o ano anterior, fechando em US\$ 5,979 bilhões, o segundo pior crescimento entre os segmentos da Companhia. O lucro alcançou US\$ 661 milhões, 8% a menos do que em 2012 (op. cit., p. 30-parte II).

A Disney declarou que os principais encargos no ano fiscal de 2013 foram decorrentes de indenizações. A receita foi composta por US\$ 2,359 bilhões de distribuição para TV e serviços on demand, US\$ 1,870 bilhão de distribuição de filmes em cinemas e US\$ 1,750 bilhão de entretenimento doméstico (op. cit., p. 34-35). Esse cenário explica a ênfase nos filmes vista no Facebook.

Enquanto os posts sobre eventos contêm informações sobre exposições, musicais na Broadway, tour com personagens e abertura de espaços da Companhia, como o The Walt Disney Family Museum (O Museu da Família Walt Disney), as postagens sobre lançamentos atualizam os fãs sobre o início das gravações, datas de estreia, bastidores das filmagens, informações básicas sobre os enredos e curiosidades sobre as obras. Além de fotos, são usados cada vez mais making offs e trailers, que começaram a aparecer na página em setembro de 2009. Segundo Lieberman (2002, p. 53-61), “os posts com fotos de cenas dos

filmes funcionam como pôsteres, empregados antigamente apenas em abrigos de ônibus ou estações de metrô. (...) O trailer do filme e o comercial na TV são os elementos mais importantes na campanha de marketing de um filme”.

Figura 28- Post sobre musical Newsies



Fonte: www.facebook.com/disney

Figura 29- Post com trailer



Fonte: www.facebook.com/disney

Em épocas de estreia de novos filmes, as mensagens e imagens de autoajuda perdem espaço para os posts sobre os lançamentos. Foi o que aconteceu, por exemplo, com o filme *A Princesa e o Sapo* (no original, *The Princess and the Frog*), lançado em 11 de dezembro de 2009 nos Estados Unidos. A divulgação de informações começou três meses antes da chegada do filme aos cinemas, mas foi intensificada em dezembro, com posts nos dias 3, 7, 8, 9, 10, 14, 16, 18, 25 e 29. Nesse período, 11 postagens traziam informações sobre o novo filme, contra cinco inserções da categoria Mensagens e/ou imagens para compartilhar, duas de Informações sobre a Companhia e uma em Produtos Disney à venda.

Figura 30- Um dos posts sobre o filme A princesa e o sapo



Fonte: www.facebook.com/disney

O esforço para levar expectadores aos cinemas e compradores às lojas está atrelado, conforme visto, a questões de mercado, com consequências para o desempenho futuro da Companhia. A venda de ingressos e, posteriormente, produtos relacionados aos filmes tem impacto no ciclo de produção inclusive dos lançamentos seguintes. Isso porque, atrelado à lógica de oferta e demanda, o fornecimento dos produtos das indústrias de mídia depende, dentre outros fatores, da quantidade de dinheiro disponível (ALBARRAN, 2010, p. 38). Um fracasso nas bilheterias pode comprometer toda uma cadeia de merchandising produzida em torno da produção, realidade que a indústria de mídia se esforça em mudar criando produtos específicos para TV e web e enfatizando a venda de produtos mesmo com bilheterias fracas. No entanto, a premissa de venda casada da economia de mídia ainda funciona em boa parte das produções e explica também a ênfase no público jovem.

Além de estarem cada vez mais na internet e nas redes sociais (CETIC.BR, 2012a; 2012b), os jovens, variando entre adolescentes e jovens adultos, constituem grande público dos cinemas e são eles os segmentos mais desejados, por serem mais sensíveis a apelos de vendas. No Facebook da Disney, essa cobiça é bastante evidente. Apesar da tentativa de atingir diversas faixas etárias, percebe-se uma ênfase em internautas mais novos. A página se aproveita, portanto, de um tipo de segmentação de mercado, permitindo à empresa atingir em cheio o público que tem interesse em seus produtos, o que em outras mídias pode custar muito caro.

A boa receptividade da página entre as crianças é observada não apenas pelo número de seguidores, mas pelos comentários, que mostram o envolvimento dos fãs com as

informações divulgadas. O comentário na postagem de lançamento do filme *A princesa e o sapo* nos Estados Unidos, feito pela baiana Gabriela Alber¹³⁹, é um exemplo.

Figura 31- Comentário da menina Gabriela Alber



Fonte: www.facebook.com/disney

Com tamanho incentivo, o internauta ajuda a disseminar o negócio da empresa por meio de suas conexões, independente da faixa etária ou da nacionalidade e sem necessariamente se dar conta disso. Os brasileiros são responsáveis por vários comentários nos posts, alguns sem compreender muita coisa. É o caso da menina Giovanna Castello, moradora do Rio de Janeiro. Na postagem sobre o lançamento do filme *Frozen*, em 27 de novembro de 2013, a menina interroga: “Porque vcs tão falando em Inglês”. E, sem resposta, insere um comentário irônico sobre sua incompreensão, que indica sua permanência na página mesmo sem conseguir interagir com os demais.

¹³⁹ A menina usa como foto de capa uma imagem da atriz brasileira Larissa Manoela, a Maria Joaquina da novela *Carrossel*.

Figura 32- Comentário da menina Giovanna Castello



Fonte: www.facebook.com/disney

Produtos Disney à venda – mídia interativa e consumo

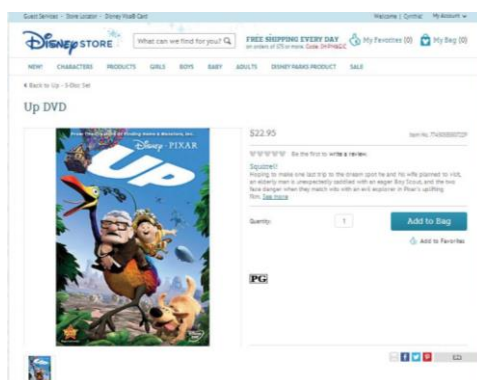
O apelo de venda permeia toda a página, mas esteve mais evidente em 32 posts, 6% do total, divididos em duas subcategorias por pertencerem a segmentos diferentes do negócio da Companhia: mídia interativa, com 18 posts, pertencente ao segmento Interativo, e consumo, com 14, que é parte do segmento Produtos de consumo.

Conforme visto, o merchandising é componente cada vez mais importante do negócio de mídia. Produtos atrelados a produções de sucesso são uma tática bastante lucrativa (LIEBERMAN, 2002, p. 45-55). Conectada ao negócio Disney, a página no Facebook agrega vídeos e fotos para divulgar serviços e produtos da Companhia, muitos deles relacionados a crianças. A estratégia evidencia o esforço do conglomerado na criação de sinergia, caracterizada pela transformação de uma forma de produto em outra, que assim é melhor aceita e comprada pelos consumidores (LIEBERMAN, 2002, p. 15-17). Dessa maneira, a Disney faz uma retroalimentação constante de seus produtos.

Além de auxiliar nas ações de merchandising, que têm gerado lucros significativos na indústria de mídia (ULLIN, 2009, p. 342), a página no Facebook ajuda a Companhia a lidar com a possibilidade de comércio sem a participação do varejo, fator que têm provocado

mudanças nas práticas da indústria (LIEBERMAN, 2002, p. 10). Os posts exemplificam as tendências de nicho blockbuster (MIÈGE, 2011, p. 59) e cauda longa (ANDERSON, 2006, p. 10) que se formaram devido à redução do custo de vender quantidades menores, viabilizado pelo comércio online. Em lugar de vender apenas em grandes quantidades, investe-se na venda de produtos diferentes para um número ainda maior de consumidores e muito depois do lançamento (op. cit., p. 8). Dessa forma, é possível comprar ainda hoje, pela Disney Store, o DVD do filme *Up* (no Brasil, *Up - Altas Aventuras*) ou a boneca da personagem Tiana, do filme *The princess and the frog* (no Brasil, *A princesa e o sapo*), ambos lançados em 2009.

Figura 33- Venda do filme UP-Altas Aventuras



Fonte: www.disneystore.com

Figura 34- Venda de boneca Tiana



Fonte: www.disneystore.com

O comércio online tem ainda a vantagem da comodidade. A lógica que Wolf (1999, p. 10) apontou em relação às lojas da Apple também pode ser empregada no Facebook da Disney: uma vez no conforto de sua casa, as pessoas podem se comportar mais

“shoppingmente” e se deixar seduzir por bonecos, suvenires, roupas, acessórios e toda gama de produtos fabricados com estampas de personagens Disney.

Em vários posts, o apelo de venda aparece de forma sutil, depois de uma estratégia extremamente sedutora e persuasiva, como um trecho de um desenho. Assim, a empresa trabalha não ao nível das necessidades, mas dos desejos dos consumidores, tornando-os menos sensíveis a preços e fugindo da competição baseada em commodities (PINE; GILMORE, 2011, p. 2-11).

Figura 35- Informação sobre a venda do filme após trailer do desenho



Fonte: www.facebook.com/disney

Fica evidente que a estratégia da Companhia tem uma configuração de longo prazo, não atrelada a um aumento de participação de mercado com base em descontos. Ou seja, há um esforço para evitar que o negócio seja baseado em elasticidade de preço da demanda (ALBARRAN, 2010, p. 39; ROSSETTI, 1980, p. 258) e que ocorra a comoditização dos produtos e serviços (PINE; GILMORE, 2011, p. 1). É comum a empresa divulgar ao final de um vídeo que o mesmo está disponível para compra em blu-ray, DVD ou download. Mas não são comuns apelos relativos a reduções de valores, como descontos e promoções.

Mídia interativa

Dentro da categoria Produtos Disney à venda, a subcategoria mídia interativa inclui 18 postagens sobre aplicativos para iPhone, iPad, iTouch e games. De acordo com o Relatório Financeiro Anual de 2013 da Disney (p. 2), a Companhia foi responsável por sete APPs

líderes de vendas na Apple Store. Também foram incluídos nesta categoria desenhos curtos produzidos para web, e não trechos de obras mais longas. São exemplos os desenhos do Swampy, um personagem de vídeo game, e o It's a small world, série baseada na atração homônima de parques da Disney.

Figura 36- Post sobre o aplicativo It's a small world



Fonte: www.facebook.com/disney

Figura 37- Post sobre game Epic Mickey



Fonte: www.facebook.com/disney

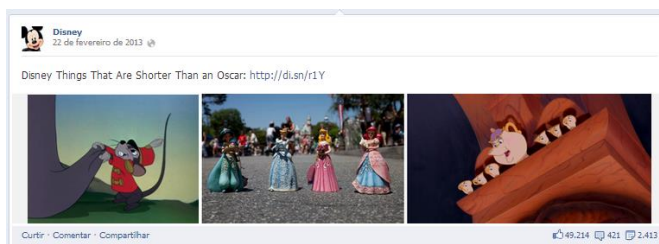
O segmento Interativo é o que mais cresce em termos de receita, mas ainda enfrenta dificuldades na geração de lucro. Em 2013, com crescimento de 26% em relação a 2012, obteve receita de US\$ 1,064 bilhão. Mas, com despesas de US\$ 1,151 bilhão, as contas não fecharam, e o segmento teve prejuízo de US\$ 87 milhões, perda de 60% em relação ao ano anterior. Os altos gastos foram relativos principalmente às despesas operacionais com o lançamento do ambiente interativo Disney Infinity e à inclusão da Lucasfilm (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 37). A situação comprova o ponto de vista de Ullin (2009, p. 299) sobre a dificuldade de obter maior monetarização do conteúdo, com as grandes corporações ainda testando formas de lidar com o acesso online grátis.

Apesar disso, o segmento tem perspectivas promissoras. Conforme visto na pesquisa TIC Domicílios e Usuários (CETIC.BR, 2012a), jogar online está entre as atividades mais realizadas por crianças na internet¹⁴⁰.

Consumo

Os produtos de consumo, que totalizaram 14 posts, são basicamente filmes disponíveis para compra em DVD, blu-ray e download, bichos de pelúcia, orelhas do Mickey, calçados, roupas e objetos de artesanato. As postagens ajudam a difundir os produtos com a marca Disney, pelos quais a Companhia recebe royalties com base em um percentual fixo do atacado ou no preço de venda dos produtos ao público (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 16).

Figura 38- Post sobre produtos de consumo da Disney



Fonte: www.facebook.com/disney

¹⁴⁰ De acordo com o Relatório Financeiro Anual de 2013 (p. 16), o jogo virtual de maior sucesso da Companhia em todo o mundo é o Club Penguin, desenvolvido no Canadá e atualmente com escritórios na Inglaterra, Austrália, Argentina e no Brasil.

O segmento Produtos de consumo vem apresentando bons resultados. A Disney Store, que tem 348 unidades distribuídas entre América do Norte (214), Europa (88) e Japão (46), registrou em 2013 seu melhor desempenho, quando produtos de consumo geraram US\$ 3,555 bilhões em receita e um lucro operacional de mais de US\$ 1 bilhão pela primeira vez na história da Companhia (precisamente, US\$ 1,112 bilhão), com crescimento de 19% nos lucros em relação a 2012 (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 30-parte II).

De acordo com o Relatório Financeiro Anual de 2013 (p. 4; 16; 30), os produtos de consumo licenciados pela Disney têm um papel fundamental no crescimento global da Companhia, impulsionando sua presença em mercados mundiais. Em rápida expansão, os mercados latinos, assim como China, Rússia, o sudeste da Ásia e a Índia, são declaradamente áreas em que a empresa tenta ampliar sua presença também em relação à venda de produtos.

Figura 39- Post em que a menina Aisha, moradora da cidade de Curaçá, no norte do estado da Bahia, comenta um post sobre a disponibilidade da trilha sonora de um filme



Fonte: www.facebook.com/disney

A lucratividade com transações mundiais precisa ser analisada no contexto do modelo econômico predominante, caracterizado pela liberalização dos mercados e por acordos entre corporações multinacionais e governos de países em desenvolvimento que nem sempre são interessantes para a população. Deve ser analisada também em função da estratégia competitiva das empresas, que não apenas responde ao meio, mas que se esforça em modelá-lo a seu favor, o que pode ser alcançado de acordo com seu poder de negociação (PORTER,

1992, p. 2-4). Esses dois pontos, especialmente, permitem que a Companhia faça transações financeiras pela Disney Store online sem grande interferência de governos em relação a tributos e ainda economizando em relação aos gastos com encargos trabalhistas e manutenção de espaços físicos. Permitem ainda que apelos de compra sejam feitos diretamente às crianças, importantes influenciadoras na decisão de consumo das famílias.

Parques, hotéis e cruzeiros

“Se quiser saber o que é a ‘magia’ Disney, apenas entre em um de nossos cinco resorts ou um de nossos quatro incríveis navios de cruzeiro” (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 3). Englobando os posts que representam o máximo da encenação ao vivo do negócio Disney, esta categoria reúne 26 postagens, ou 4,9% do total, a respeito dos espaços de lazer da Companhia. Dessas, 22 são explicitamente sobre parques, três sobre hotéis e uma sobre os cruzeiros. Apesar disso, os equipamentos de lazer estão presentes em diversos outros posts da página, entremeados a outras opções de atividades para férias ou feriados.

As instalações da Disney funcionam como reforço de marca pelo mundo e perpetuam o impacto destacado por David Aaker (2007, p. 54) quanto à construção da Disneylândia. O parque, segundo o autor, foi mais eficiente do que qualquer outra ação de construção de marca na história do mundo dos negócios por transformar em experiência física o que o público tinha apenas na abstração de cinemas e TVs, além de envolver toda a família nessa experiência. Funcionando como “porta-estandartes da marca Disney pelo mundo” (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 3), a proposta dos parques é atrair a maior quantidade possível de pessoas de todos os cantos do planeta, o maior número de vezes, colocando-as em contato com cenários e personagens que ajudam a difundir o conceito Disney pelo mundo. Para isso, são importantes as ações de divulgação e fidelização que as postagens no Facebook ajudam a disseminar.

Figura 40- Post sobre uma nova atração em parque da Disney



Fonte: www.facebook.com/disney

As postagens trazem informações sobre shows, fotos, novas atrações e vídeos feitos nos parques, incluindo estratégias de retenção de clientes, como o cartão fidelidade, que permite efetuar os pagamentos com mais rapidez, e pacotes para vários dias de acordo com a época do ano. Excepcionalmente nesta categoria, percebe-se uma iniciativa da empresa em relação a preço: o desconto no valor dos ingressos dos parques de acordo com o período. O intuito, no entanto, menos do que oferecer preços inferiores, parece ser o de manter os clientes nos parques pelo maior tempo possível, especialmente durante a baixa temporada, consumindo produtos e experiências com os personagens da Companhia. Os parques e resorts geraram o segundo maior volume de receitas da Disney em 2013: US\$ 14,087 bilhões.

O esforço em reunir pessoas de todo o mundo nos parques passa pela contratação de pessoal. O programa de recrutamento de funcionários atualmente seleciona jovens de todas as partes do mundo, inclusive do Brasil. O país passou a contar com representantes em 1996 (NADER, 2007, p. 375), para ajudar a recepcionar a grande quantidade de brasileiros que visitam as instalações do Disney World. O Brasil está entre as quatro nações que mais enviam visitantes ao parque¹⁴¹, ao lado de México, Inglaterra e Canadá (CASAS, 1999, p. 48).

¹⁴¹ No livro *Be our guest*, do Disney Institute (2001, p. 160), consta que os brasileiros andam em grupos inseparáveis no Walt Disney World, usam camisas de cores vibrantes, não gostam de colocar gelo em suas bebidas e de dar gorjetas. O texto também afirma surpreendentemente que no Brasil as pessoas gostam de andar em grandes grupos e de estar próximas umas das outras, frequentemente cantando, atitude que, em uma fila,

Mesmo assim, todas as postagens sobre os parques da Disney são feitas em inglês, o que não impede as crianças de compreenderem e comentarem, com base especialmente em imagens.

Figura 41- Post em que o menino João Vitor, morador da cidade baiana de Simões Filho, comenta uma postagem sobre os parques da Disney



Fonte: www.facebook.com/disney

Figura 42- O menino Anthony Gregory, morador de Feira de Santana, no estado da Bahia, comenta um vídeo em que uma criança (o menino de blusa azul na foto à esquerda) apresenta a linha de cruzeiros da Disney



Fonte: www.facebook.com/disney

poderia representar uma experiência desconcertante para os demais visitantes e até para os funcionários do parque, acostumados a ter mais espaço pessoal.

Informações sobre a Companhia

Entre as publicações analisadas, 23, 4,3% do total, estão relacionadas à corporação em si. Entre elas, 10 mencionaram premiações, a renomeação de um prédio de animação para homenagear Roy Disney, investimentos da Companhia em educação, saúde e meio ambiente, ajuda a vítimas de desastres naturais, além de pronunciamentos, como resposta a publicações da imprensa e a mensagem sobre o falecimento de Steve Jobs.

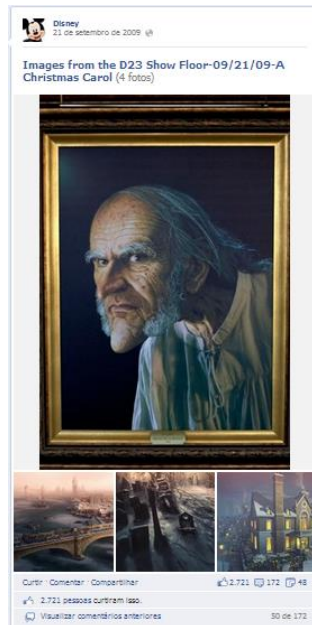
Figura 43- Post sobre premiação para o filme Frozen



Fonte: www.facebook.com/disney

Também foram agrupadas nesta categoria sete postagens sobre a participação de personagens e profissionais da empresa em eventos e atividades, como a presença de Mickey Mouse no desfile de Ação de Graças, o comparecimento de personagens da Disney em exposições, como a Expo 23, e a ida de profissionais dos estúdios a escolas. Outros seis posts fizeram menção à Disney em outras mídias, com informações divulgadas na grande imprensa.

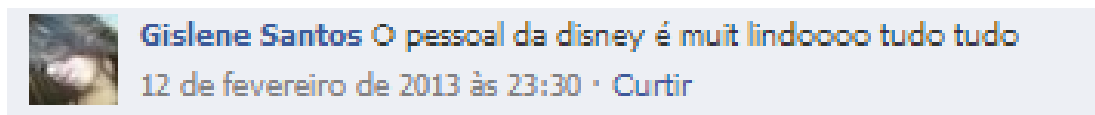
Figura 44- Post sobre exposição D23



Fonte: www.facebook.com/disney

Os posts da categoria funcionam como mais uma forma de reforço do conceito da empresa, que se baseia na credibilidade conferida ao seu negócio para expandir cada vez mais.

Figura 45- Comentário da adolescente Gislene Santos, moradora do município de Paulínia, no estado de São Paulo, em uma postagem sobre a participação da Disney na Expo 23



Fonte: www.facebook.com/disney

Serviços digitais interativos

Todos os 16 posts desta categoria, 3% do total, também pertencem ao segmento Interativo, o atual sapo encantado do negócio Disney. A expectativa é que o novo ambiente Disney Infinity e produtos da Lucasfilm o transformem em príncipe. A diferença em relação à subdivisão Mídia interativa da categoria Produtos à venda é que os posts aqui reunidos não reúnem objetos ou serviços pagos.

Conhecida como empresa que usa a inovação como vantagem competitiva desde seus primeiros desenhos, responsável inclusive por mudanças estruturais na indústria (PORTER,

1992, p. 1; 153) com o uso do som e da cor, a Disney se aproveita dessa fama expondo no Facebook algumas de suas outras frentes em termos de tecnologia.

Figura 46- Post sobre aplicativo gratuito



Fonte: www.facebook.com/disney

Sete postagens trazem informações a respeito de ambiente de disponibilização de aplicativos grátis, wallpapers, Instagram e Pinterest. Apesar de quase todas as postagens recentes terem links nos textos para outras páginas da Disney no Facebook, seis posts fizeram menção estritamente a novas páginas da Companhia na rede social. A categoria reúne ainda três posts sobre a própria página analisada, com agradecimentos pelo número de pessoas que curtem e informações sobre as fotos e vídeos postados nos ícones abaixo da testeira.

Figura 47- Moradora de São Paulo, a adolescente Milly Oliveira comenta uma postagem em que a Disney informa sobre sua página no Tumblr



Fonte: www.facebook.com/disney

Televisão

O bom desempenho do segmento Redes de mídia, o mais lucrativo em 2013, pode explicar a baixa recorrência de postagens da categoria Televisão, que reúne apenas três posts com informações de produtos da Disney para a TV, 0,5% do total. De acordo com o Relatório Financeiro Anual de 2013 da Disney (p. 14), a distribuição doméstica nacional e internacional dos filmes em geral começa de três a seis meses depois do lançamento no referido mercado. Os filmes são distribuídos em formatos físicos, como DVD e blu-ray, e eletrônicos. Os títulos geralmente são vendidos para revendedores, como Wal-Mart e Best Buy, e canais de aluguel, como Netflix. Estes recebem as obras cerca de 28 dias depois de iniciada a distribuição em DVD e blu-ray.

Concomitantemente ao início da distribuição doméstica, ou até um mês depois, a Companhia licencia títulos para provedores de conteúdo Pay-Per-View (PPV) e Video-on-Demand (VOD), tipicamente Multichannel Video Programming Distributors (MVPDs), para entrega eletrônica aos consumidores por um período específico de locação, a um preço comparável ao praticado na locação de mídia física.

A etapa seguinte é o licenciamento para TV paga, que tem três momentos distintos, todos negociados com as redes de TV por assinatura Starz e Showtime¹⁴². O primeiro dura em média 18 meses e consiste no licenciamento de direitos exclusivos para TV doméstica paga. O segundo momento do licenciamento para TV paga dura um ano, e o terceiro, sete meses. Ao término do contrato com a Starz, em 2015, a Netflix terá direito aos dois primeiros momentos de distribuição de filmes até 2018.

A negociação dos títulos na TV aberta caminha paralelamente, sucedendo cada momento da TV paga. Primeiro as obras são licenciadas para exibição em TV aberta por um período de quatro anos, geralmente para grandes redes, como a ABC e serviços básicos de TV a cabo. Depois, por mais quatro anos, para diferentes canais em forma de syndication, redes a cabo básicas, serviços de assinatura de VOD e grupos de canais de TV. Por último, novamente em syndication, a Companhia licencia as obras por sete meses para redes a cabo básicas e serviços de assinatura de VOD. Há, portanto, toda uma cadeia aguardando o sucesso das bilheterias para lucrar também.

¹⁴² Todos os filmes das bandeiras Walt Disney Pictures, Pixar e Touchstone Pictures serão licenciados até 2015 para a TV por assinatura Starz. Os títulos da DreamWorks são licenciados em um acordo separado para a rede de canais por assinatura Showtime, uma subsidiária da CBS Corporation (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL de 2013, p. 14).

É interessante destacar que o investimento da empresa em TV teve início com a construção da Disneylândia, para a qual funcionou como fonte de capital. Hoje, a fonte foi transformada em mina, gerando receita de US\$ 20,356 bilhões (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 30).

De acordo com o Relatório Financeiro Anual de 2013 (p. 3), os canais da Disney alcançam 164 diferentes mercados, atingindo especialmente a faixa entre 2 e 14 anos de idade. Entregue em 34 idiomas por 108 canais, o Disney Channel está presente em mais de 400 milhões de residências. Até 28 de setembro de 2013, tinha cerca de 270 milhões de assinantes, sendo 99 milhões nos Estados Unidos e 172 milhões no mercado internacional (p. 2, parte I).

O canal Disney Junior também se destacou em 2013, fechando o ano como o principal entre crianças de dois a cinco anos nos EUA, onde tem mais de 60 milhões de assinantes. O Disney Junior também está se posicionando como marca de entretenimento pré-escolar global, impulsionado por uma nova geração de personagens lançados em todo o mundo. Já são mais de 97 milhões de assinaturas em diversos países (RELATÓRIO FINANCEIRO ANUAL, 2013, p. 2, parte I).

Figura 48- A menina Marcela Souza, moradora da cidade de Guarulhos, em São Paulo, comenta a postagem sobre uma nova série do canal Disney Junior



Fonte: www.facebook.com/disney

O esforço em obter lucro tem incluído investimentos diferenciados em mercados internacionais. *The Magic Gourd*, na China (2007), *Roadside Romeo*, na Índia (2008), e

Violetta, na Argentina (2012) são exemplos da estratégia da empresa de desenvolver produtos com recursos locais, lidando com aspectos sociais que interferem em seu negócio.

Na América Latina, *Violetta*, série do Disney Channel protagonizada por uma atriz argentina, geograficamente faz o caminho inverso ao tradicionalmente estabelecido, em um contrafluxo de produtos. Lançada no Brasil e na Argentina em 2012 e em Portugal em 2013, a empresa afirma no Relatório Financeiro que a novela está sendo levada para a Europa, Rússia e outras localidades¹⁴³. A situação comprova a afirmação de Castells (ARSENAULT; CASTELLS, 2008, p. 5) sobre a necessidade de considerar que as organizações de mídia não são verdadeiramente globais ou locais: “o que é global é a organização em rede de empresas de mídia”. E essa organização se estabelece de acordo principalmente com as necessidades do negócio dos conglomerados. Mesmo com todo o sucesso, *Violetta* não é assunto de nenhum dos posts analisados.

¹⁴³ Estando em Buenos Aires no dia da estreia da turnê internacional de *Violetta*, em 13 de julho de 2013, por ocasião do encontro anual da Ulepicc, pude ver o sucesso da série entre crianças e adolescentes, especialmente as meninas. Todos os ingressos foram vendidos, e as proximidades do Teatro Gran Rex foram tomadas por vendedores ambulantes oferecendo souvenirs da personagem.

CONCLUSÃO

A análise da página do Facebook da Disney como estratégia de negócio não deixa dúvidas: é preciso prestar atenção nos números relacionados a Mickey Mouse e seus companheiros. O valor da ação da The Walt Disney Company na manhã de 14 de fevereiro de 2014 deve servir de alerta. Mais do que a inegável competência gerencial de seus profissionais, os US\$ 77,94¹⁴⁴, contra US\$ 64,80¹⁴⁵ da Time Warner e US\$ 28¹⁴⁶ da Vivendi mostram o poder da Disney em nível mundial. O valor das ações do conglomerado de Mickey Mouse está no patamar de empresas de segmentos historicamente lucrativos, como o ramo de bebidas¹⁴⁷, atrás apenas de empresas de biotecnologia e petróleo, considerando ações da Puma Biotechnology negociadas a US\$ 123,59 e da Exxon Mobil Corporation, a US\$ 94,11. As ações das maiores multinacionais brasileiras, segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC, 2013), foram negociadas a valores bastante inferiores. Em 14 de fevereiro, as ações da BRF¹⁴⁸ na Bolsa de Valores de Nova York fecharam a US\$ 27,14, da Ultrapar¹⁴⁹ a US\$ 21,47, da Vale, a US\$ 14,40 e da Itaú Unibanco a US\$ 13,08.

Mickey Mouse e a Disney não são os únicos a serem observados mais de perto, mas qualquer conglomerado de mídia, ao fazer do mundo sua fonte de receitas. Faturamento, fusões, aquisições, parcerias, toda essa movimentação da indústria precisa ser acompanhada. Considerando a importância do capital na estrutura das sociedades (HAMELINK, 2008, p. 17), os números mostram não apenas o tamanho, mas o poder das corporações. O estudo de investimentos, receitas e lucros possibilita identificar não apenas a estratégia dos negócios, mas as configurações dos mercados que permitem o desenvolvimento e êxito de tais estratégias. Essas configurações, apesar de terem impacto significativo nas sociedades, nem sempre são conhecidas e aprovadas pelas populações ou revertidas em benefício social.

¹⁴⁴ Bolsa de Valores de Nova York.

¹⁴⁵ Bolsa de Valores de Nova York.

¹⁴⁶ Bolsa Euronext. Euro cotado a R\$ 3,27 às 13h18 de 14/02/2014.

¹⁴⁷ Ações da PepsiCo negociadas a US\$ 78,09.

¹⁴⁸ Trata-se da empresa de alimentos criada com a fusão da Perdigão e da Sadia em 2009.

¹⁴⁹ Empresa do setor de combustíveis, proprietária de marcas como Ipiranga e Ultraz.az.

Muitas vezes, as leis que regulam as atividades são falhas, dão brechas a manobras ou simplesmente não contemplam temas importantes para a sociedade. Há ainda os casos em que as leis são ignoradas pelas empresas, sem que recebam as devidas punições.

No Brasil, por exemplo, o Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (CONAR), no Capítulo II, Artigo 37, Seção 11, Alínea f, proíbe os anunciantes de “empregar crianças e adolescentes como modelos para vocalizar apelo direto, recomendação ou sugestão de uso ou consumo, admitida, entretanto, a participação deles nas demonstrações pertinentes de serviço ou produto”. O que mais se vê nos intervalos dos programas do Disney Channel é a exibição de todo tipo de comercial contendo crianças, para vender de bonecas a lanches, de sucos a DVDs.

O uso de modelos infantis tem forte apelo entre as crianças mesmo em outro idioma. A Disney postou em sua página do Facebook, em 28 de agosto de 2012, um vídeo sobre seus cruzeiros apresentado por um menino por volta de seis anos. Apesar de ter narração em inglês, o vídeo chamou a atenção do baiano Anthony Gregory Correia, que declarou por meio de um comentário no post: “quero ir mikey”. Beatriz Duarte Estrella, de três anos, não compreende muito bem o que está sendo oferecido, mas já manifesta o desejo de ter o que é mostrado na TV. Ao assistir ao comercial do suco Tang, em que crianças aparecem mexendo nas bebidas, a menina pede à mãe que faça “água colorida” para ela também. Por que o Brasil permite que a lei não seja cumprida? Quem e quanto está lucrando com a exibição desses comerciais na TV? Qual percentual desse montante é revertido em benefício social?

Apesar de a população nem sempre identificar investimentos feitos a partir da receita da indústria de mídia, iniciativas para a cobrança de impostos aos conglomerados não faltam. Conforme divulgado no site do jornal Folha de São Paulo em 22 de agosto de 2013, está em formulação pelas agências reguladoras Anatel e Ancine um novo modelo de tributação de sites estrangeiros e serviços on demand que terá impacto em empresas como Google, Facebook, Apple e Netflix (AGOSTINI; NERY, 2013). Não se sabe, porém, onde serão empregados os recursos decorrentes desse aumento na arrecadação.

Governos e corporações estão sempre empenhados em aumentar seu capital e, por isso, atentos às tendências. Menos por interferência de legislações protecionistas ou de fomento de culturas regionais e mais por interesse em ampliar constantemente os lucros, a Disney começa a dar sinais de que sua atuação tem considerado aspectos locais e um novo fluxo de distribuição das produções. Períodos difíceis das maiores economias mundiais

evidenciaram os mercados de países em desenvolvimento, fontes promissoras de lucros. Entre 2000 e 2007, a receita da Disney com a América Latina oscilou pouco, permanecendo entre US\$ 435 e US\$ 594 milhões de dólares, enquanto o lucro operacional não alcançou US\$ 160 milhões. A empresa chegou a ter prejuízo em dois momentos: 2001 e 2003. A partir de 2008, no entanto, com a crise iniciada nos Estados Unidos e espalhada para outros países desenvolvidos, percebe-se uma mudança em relação aos mercados latinos, que começaram a ser mais explorados. Nesse mesmo ano, as receitas saltaram para US\$ 721 milhões, especialmente devido aos produtos de consumo, dentre eles a linha de produtos Princesas (RELATÓRIO FISCAL ANUAL, 2008, p. 26). Com crescimento progressivo a cada ano, a Companhia obteve mais de US\$ 1,500 bilhão de receita proveniente da América Latina em 2013 e o maior lucro dos últimos 13 anos: US\$ 476 milhões.

Receita e lucro da Disney na América Latina e outros ¹⁵⁰														
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Receita*	469	450	510	435	472	480	537	594	721	769	914	1,073	1,295	1,506
Lucro**	62	-10	39	-48	96	77	93	156	175	161	217	293	446	476

Fonte: Relatórios Financeiros Anuais de 2000 a 2013.

* Em milhões de dólares.

** Trata-se do lucro operacional, não do lucro líquido.

O aumento nos resultados faz parte de mudanças no modo de investir na região. Até 2005, a Disney via os mercados internacionais como meros consumidores de seus produtos. No ano seguinte, no entanto, identifica-se uma mudança de postura, provavelmente uma antecipação da Companhia ao cenário de crise econômica estabelecido em 2008, reflexo dos atentados de 11 de setembro de 2001. Em 2006, a Disney estabeleceu diretores para os cinco mercados emergentes de China, Índia, Rússia, Coreia do Sul e América Latina (RELATÓRIO FISCAL ANUAL, 2006, p. 52). Um ano depois, o conglomerado fez sua primeira produção específica para um mercado emergente:

Em 2007, também fortalecemos nossas operações internacionais, forjando novos laços com os consumidores em alguns dos mercados mais promissores do mundo. Lançamos nosso primeiro filme original na China, *The Magic Gourd*, construímos nossas equipes de gestão na Rússia e na Índia e continuamos a crescer em outros mercados, incluindo Europa e América Latina (RELATÓRIO FISCAL ANUAL, 2007, p. 4).

¹⁵⁰ Em “outros” a companhia geralmente inclui Rússia, Índia e China.

No Brasil, a população experimentava um aumento no poder aquisitivo em decorrência, dentre outros fatores, de programas de distribuição de renda e do aumento do emprego formal. Entre 2007 e 2010, segundo dados da Pesquisa Anual de Serviços do IBGE, o brasileiro ampliou seus gastos com serviços em 31,6%, o que inclui atividades culturais e viagens (SOARES, 2012).

Mais do que uma gerência exclusiva, as ações nos países emergentes vêm se intensificando no sentido de uma regionalização inversa para exportação. Foi assim com o filme *The Magic Gourd*, na China, em 2007, e *Roadside Romeo* (no Brasil, *Romeu: O Vira-Lata Atrapalhado*), em 2008, na Índia, a primeira animação feita pela Disney especificamente para o mercado indiano, com elenco e produtores regionais (RELATÓRIO FISCAL ANUAL, 2008, 51). No mesmo ano, *High School Musical* ganhou versões para Argentina e México, com elenco e produção locais. Na América Latina, uma das estratégias da Companhia mais bem sucedidas até hoje é a série *Violetta*, coproduzida pela Disney América-Latina e Disney EMEA (Europa, Oriente Médio e África), exibida no Disney Channel.

Todas essas iniciativas têm em comum o estabelecimento de um fluxo reverso. Diferente das estratégias de exportar e traduzir desenhos e séries ou simplesmente comprar programas para cumprir cotas de exibição nacionais, as produções são feitas localmente, misturando atores e produtores regionais com profissionais de diversas nacionalidades. A equipe da novela juvenil *Violetta*, por exemplo, tem representantes de países como Argentina, Brasil, Espanha, Itália e México. Além de produto de TV, a série foi criada com a possibilidade de expansão para show, pois boa parte dos atores já tinha talento musical. Assim, não foi difícil organizar o musical *Violetta*, que também virou programa de TV.

A recepção entre os latinos foi excelente. Trazendo outros mercados a tiracolo, considerando que na história a protagonista volta para Buenos Aires depois de morar na Europa, a série já se transformou em produto de exportação, com direito à turnê internacional iniciada, de forma inédita, a partir de Buenos Aires para Europa, Rússia e outras localidades. Assim, a Disney altera a geografia de sua estratégia de expansão, investindo em um contrafluxo para conquistar mais dividendos.

Segundo Celbi Vagner Melo Pegoraro, pesquisador da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), a mudança na produção de entretenimento está relacionada também a novas possibilidades técnicas de obter retorno do público (SILVA, 2013). A sinergia entre as produções, que passam a estar presentes em cada vez mais meios

simultaneamente, como programas de TV, vídeos em redes sociais, músicas em rádios web e outros, permite às empresas obter um retorno mais efetivo da audiência e customizar de outra maneira seu conteúdo. A produção de entretenimento é cada vez mais marcada pela descentralização do processo produtivo e por uma nova dinâmica de construção dos produtos culturais.

Segundo o Relatório Financeiro Anual de 2013 (p. 4), os investimentos da Disney incluem “o uso das tecnologias e plataformas mais modernas para alcançar mais pessoas e aumentar a relação com os consumidores”. O sistema de coleta de informação “management by walking around” (DISNEY INSTITUTE, 2001, p. 26; 43) parece estar gerando resultados não apenas nos parques, mas também em outros segmentos do negócio. A diferença é que o passeio se dá de forma virtual, com a coleta de informações mundialmente nas várias plataformas da Companhia, por meio de ferramentas de análise. Seria mais um management by surfing around.

Os recursos hoje disponíveis permitem identificar o comportamento do público não apenas em relação aos produtos oferecidos, mas em termos de tendências. O uso cada vez maior de trailers, making offs e outras produções audiovisuais na página do Facebook, por exemplo, provavelmente está relacionado a resultados de pesquisas que apontam a atividade de ver vídeos como uma das mais praticadas por jovens na internet, como mostrou o levantamento TIC Domicílios e Usuários (CETIC.BR, 2012a), no caso do Brasil. Em 2009, 22 posts da Disney no Facebook continham vídeo. Em 2013, 28 postagens contaram com o recurso audiovisual.

Identificar as preferências dos consumidores permite estabelecer e ampliar uma segmentação eficiente e ofertar produtos e serviços que tendem a ser melhor aceitos. Quanto mais recursos de apreensão do comportamento do consumidor estiverem disponíveis, mais a empresa pode ajustar seu negócio e criar vantagem competitiva. Nesse sentido, não surpreende o acordo entre a Disney e a empresa de distribuição de Serviço on Demand Netflix, que, além do direito de distribuir os filmes da Companhia em primeira mão, contará com uma programação exclusiva da Marvel em 2015 (RELATÓRIO FINANCEIRO, 2013, p. 1). A expectativa é que o Brasil tenha mais de 13 milhões de assinantes desse tipo de serviço até 2017, segundo dados do instituto de pesquisa Dataxis divulgados no site InfoMoney (VERONESI, 2013). Identificando que serviços sob demanda via internet fazem cada vez mais sucesso pela possibilidade de escolha, tanto do conteúdo quanto do local e momento

para consumi-lo, além de livrar o usuário do transtorno de guardar a mídia física, a Disney saiu na frente em relação aos competidores e assegurou o acordo para o escoamento de suas produções.

A possibilidade de ser mais ouvido também gera o revés de criação de expectativa no público, que nem sempre faz sugestões de forma tão discreta quanto os relatórios de acessos gerados pelos sistemas de coleta de dados. Um exemplo é a petição pública online que cobra da Disney a inclusão de princesas gordinhas em seus filmes (Change.org, 2014). Disponível no site change.org, a petição data de 24 de janeiro de 2014 e menos de um mês depois, em 14 de fevereiro, já contava com mais de 29 mil apoiadores. A criadora do movimento, a norte-americana Jewel Moore, de 17 anos, solicita que a Companhia tenha uma protagonista “plus-size” que seja tão “brilhante, surpreendente e memorável” quanto as outras. Segundo Jewel, isso ajudaria “aquelas meninas plus-size por aí que são bombardeados com imagens que as fazem sentir-se feias por não se encaixarem no padrão magro”. A adolescente explica que recorre à Disney devido à alta influência e difusão de seus filmes, que “impactam a vida de muitas crianças, especialmente meninas”.

A notícia ruim para Jewel é que o movimento de mudança impulsionado pelo aumento dos lucros existe, mas ainda engatinha, esbarrando na complexidade de um negócio como o da Disney, pautado mais por interesses de acionistas do que por reivindicações do público. Mesmo com o sucesso, *Violetta*, por exemplo, não aparece em nenhuma das 529 postagens do Facebook que foram analisadas. Assim como Zé Carioca também foi banido, apesar da grande quantidade de brasileiros tanto na rede social quanto na página da Disney. Além disso, todas as postagens são em inglês, ignorando a presença de diversas nacionalidades.

Um dos principais recursos da Disney para se adaptar às mudanças com mais velocidade, driblando o peso do seu negócio, contribui para que o conglomerado cresça ainda mais: a compra de empresas menores bem sucedidas. Foi assim com várias organizações, dentre elas a criadora do Club Penguin, o jogo de maior sucesso atualmente segundo dados do último Relatório Fiscal da Companhia (2013, p. 16). Desenvolvido em 2000 pela New Horizon Interactive, do Canadá, o game passou a integrar o portfólio da Disney em 2007, quando a empresa se tornou uma subsidiária da The Walt Disney Company, em uma transação de US\$ 350 milhões. Atualmente denominada Disney Online Studios Canada, além da sede no país de origem, a empresa tem escritórios na Inglaterra, Austrália, Argentina e no Brasil.

Nesse cenário de atenção às tendências e desenvolvimento de estratégias para a obtenção de lucros cada vez maiores, resta saber se forças como os imperativos econômicos, as redes de comunicação digitais e a concorrência dos outros conglomerados farão as mudanças em conteúdo acontecerem em ritmo mais acelerado. A Disney não é a única a explorar o regionalismo e investir em produções locais, por exemplo. A FOX já planeja um reality show com mulheres ricas do interior de São Paulo (CASTRO, 2014).

Analisar os conglomerados de mídia significa percebê-los como ambientes extremamente eficientes em disseminar valores e ideologias de mercado, preocupados em garantir cada vez mais consumidores e fidelizá-los desde criança. É vê-los como difusores da lógica da maior acumulação, da alegria a qualquer custo, da busca pelo mais novo e moderno, da valorização do que é bonito, da ostentação da riqueza. No entanto, mais do que é isso, é compreender que há inúmeros fatores, econômicos, políticos e sociais, envolvidos na configuração da indústria de mídia.

A atuação dos conglomerados de mídia em nível mundial nem sempre é percebida em sua amplitude, em sua capacidade de interferir localmente em diversas instâncias. Qual é o impacto para as economias regionais da compra de empresas menores pelos conglomerados? O que significa o apelo de consumo e diferenciação para crianças e jovens? Os “rolezinhos” dos shoppings têm mostrado que a lógica consumista difundida como ingênua por Mickey Mouse e seus parceiros pode não ser tão amável com os excluídos do jogo mercantil.

Governos, instituições de ensino, empresas de mídia, todos têm responsabilidade nesse cenário. A mídia-educação e seu trabalho educativo em relação à crítica dos meios é essencial na tentativa de estimular produções midiáticas mais responsáveis e condizentes com as demandas do século XXI. Quanto mais as audiências têm capacidade de criticar e se posicionar quanto ao conteúdo dos meios, mais elas ajudam as instituições a funcionarem de forma a atender melhor os interesses da coletividade. Mais são capazes de distinguir a encenação, que não se restringe a atendimentos em parques, como feito pela Disney. Em maior escala, a encenação refere-se também à postura de forjar pontos em comum com determinadas culturas para a ampliação da influência nas regiões, como feito pelos Estados Unidos durante a Guerra. Em termos de mídia, encenar é usar apenas a dublagem para veiculação de produções em outros mercados, sem a preocupação de considerar regionalismos, mas, mesmo assim, veiculando um discurso de aproximação entre os povos com o intuito de camuflar os interesses estritamente comerciais.

A comunicação não atua independentemente de fatores como educação, tecnologia e vontade política. Em outras palavras, as tarefas pendentes no sentido de democratizar a comunicação na nossa sociedade situam-se em patamares prévios aos processos midiáticos – escolarização eficaz, investimentos em infraestrutura e distribuição de renda. Sem que tais fatores sejam acionados e produzam efeitos duradouros, as tarefas de democratização da comunicação correm o risco de ficarem simplesmente reduzidas a figuras de retórica (MELO, 2008, p. 53).

Enquanto força motriz das receitas dos conglomerados, cabe aos consumidores travestirem-se de cidadãos, prestarem mais atenção aos números, solicitando que os mesmos sejam públicos e claros, escolherem com critérios mais éticos seus programas e exigirem que outra lógica seja estabelecida.

Em mercados impregnados pela ação dos conglomerados, é preciso que mais empresas participem da produção, contribuindo com a pluralidade de conteúdo e com a maior distribuição de lucros. A excelência gerencial deve ser sempre almejada, mas não em detrimento da responsabilidade social das corporações. Os frutos das atividades econômicas não devem ser repartidos somente entre empresários e políticos, mas precisam contribuir com a melhoria da qualidade de vida das populações. As crianças precisam ser muito mais protegidas do apelo consumista, em todos os meios de comunicação às quais têm acesso, inclusive os digitais. É urgente a criação de produções que não enalteçam apenas os brancos, magros e ricos, como os príncipes e princesas dos contos de fadas, mas em que negros, asiáticos, indígenas, gordinhos e não abastados financeiramente sejam abordados também como indivíduos dóceis, amáveis, honestos, dignos de admiração e idolatria.

A história mostra que mudanças no conteúdo são impulsionadas especialmente por fatores econômicos, seja da própria indústria ou das instâncias às quais ela serve. A consideração com os mexicanos, por exemplo, que no período de guerra deixaram de ser retratados como bandidos no cinema, está relacionada ao interesse norte-americano de conquistar aliados no continente. O contrafluxo na produção e distribuição de *Violetta*, que tem fomentado o mercado audiovisual da Argentina, só foi estabelecido pelo interesse da Disney em aumentar sua receita em mercados latinos.

Portanto, as mudanças reivindicadas agora, por impactarem nos negócios, só serão empregadas por imperativos econômicos, pela manifestação dos cidadãos enquanto consumidores.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. *Estratégia de portfólio de marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ADORNO, Theodor; RABINBACH, Anson. Culture Industry Reconsidered. In: *New German Critique*: Stor, 1975. p. 12-19. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/487650>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- AGOSTINI, Renata; NERY, Natuza. Receita vai fechar cerco a sites estrangeiros. *Folha de S. Paulo online*, Brasília, 22 ago. 2013. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/08/1330048-receita-vai-fechar-cerco-a-sites-estrangeiros.shtml>>. Acesso em: 24 fev. 2014.
- AKAMAI. *The state of the internet*. 2013. Disponível em: <http://www.akamai.com/dl/documents/akamai_soti_q213.pdf?WT.mc_id=soti_Q213>. Acesso em: 23 fev. 2014.
- ALBARRAN, Alan. *The media economy*. Nova York: Routledge, 2010.
- ALEXA. *Top sites in Brazil*. Disponível em: <<http://www.alexa.com/topsites/countries/BR>>. Acesso em: 04 fev. 2014.
- ANDERSON, Chris. *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. *Makers: a nova revolução industrial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- APPADURAI, Arjun. *Dimensões culturais da globalização: a modernidade sem peias*. Lisboa: Teorema, 1996. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/76953122/APPADURAI-ARJUN-Dimensoes-Culturais-da-Globalizacao>>. Acesso em: 19 fev. 2014.
- ARSENAULT, Amelia; CASTELLS, Manuel. A estrutura e a dinâmica de redes de negócios multimídia globais. In: *International Journal of Communication 2*, p. 707-748. 2008. Disponível em <<http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/298/189>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- AZEVEDO, Mariane. TV aberta reduz programação de desenhos e perde público infantil. *Portal Terra*, 18 mai. 2013. TV. Disponível em: <<http://diversao.terra.com.br/tv/tv-aberta-reduce-programacao-de-desenhos-e-perde-publico-infantil,86998371f05be310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 04 ago. 2013.
- BARBERO, Jesús Martín. Prefácio à 5ª Edição Castelhana. In: *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Ed. UFRJ: Rio de Janeiro, 1987. p. 12 a 21.

BBC Brasil. Conheça os principais magnatas da mídia no mundo. *BBC Brasil*, Brasília, 18 jul. 2011. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/07/110718_magnatas_bg_cc.shtml>. Acesso em: 05 jul. 2013.

BM&FBOVESPA. *O que são debêntures*. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/renda-fixa/o-que-sao-debentures.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

BUCKINGHAM, David. *Children and media overview*. 2002. Disponível em <http://www.chicam.org/reports/download/deliverable_1b.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Presidência da República, Brasília, DF, 16 jul. 1997. Livro I.

BRASIL. Lei nº 12.485, de 12 de setembro de 2011. Dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado; altera a Medida Provisória no 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, e as Leis nos 11.437, de 28 de dezembro de 2006, 5.070, de 7 de julho de 1966, 8.977, de 6 de janeiro de 1995, e 9.472, de 16 de julho de 1997; e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, DF, 12 set. 2011.

BRASIL. Projeto de Lei de Iniciativa Popular da Comunicação Social Eletrônica. Regulamentação dos artigos 5, 21, 220, 221, 222 e 223 da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.paraexpressaraliberdade.org.br/arquivos-nocms/plip_versao_final.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2013.

CANCLINI, Néstor. *Las industrias culturales y el desarrollo de los países americanos*. 2002. Disponível em <<http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

CAPODAGLI, Bill; JACKSON, Lynn. *O estilo Disney: aplicando os segredos gerenciais da Disney em sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. *Pixar: lições do playground corporativo mais criativo do mundo*. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. *Communication Power*. New York: Oxford University Press, 2011.

CARRASCAL, José Villamarín. Alarmante Concentración de Medios en América Latina. In: *Mediaciones*, nov. 2013. Disponível em: <<http://186.5.95.154:22000/mediaciones/index.php/108-analisis/1518-alarmante-concentracion-de-medios-en-america-latina>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

CASAS, Las. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1999.

- CASTRO, Daniel. Fox prepara reality show com mulheres ricas do interior de SP. 14 de fevereiro de 2014. Disponível em: <<http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/televisao/fox-prepara-reality-show-com-mulheres-ricas-do-interior-de-sp-2305>>. Acesso em: 24 fev. 2014.
- CETIC.BR. *TIC Domicílios e usuários 2012*. 2012a Disponível em: <<http://www.cetic.br/usuarios/tic/2012/C2.html>>. Acesso em: 23 fev. 2014.
- CETIC.BR. *TIC Kids Online Brasil 2012*. 2012b. Disponível em: <<http://www.cetic.br/publicacoes/2012/tic-kids-online-2012.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2014.
- COBRA, Marcos (org). *Marketing do entretenimento*. São Paulo: Senac, 2008.
- COCKERELL, Lee. *A magia do atendimento: as 39 regras essenciais para garantir serviços excepcionais*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- COLUMBIA JOURNALISM REVIEW. *Who owns what*. Nova York, 2014. Disponível em: <<http://www.cjr.org/resources/?c=newscorp>>. Acesso em: 18 fev. 2014.
- CONNELAN, Tom. *Nos bastidores de Disney*. São Paulo: Ed. Futura, 1998.
- COMPAINE, Benjamin. *Global media*. 2002. Disponível em: <<http://compaine.bcompany.com/articles/globalmedia.html>>. Acesso em: 18 fev. 2014.
- CROTEAU, David; HOYNES, William. The rise and (de)regulation of the media industry. In: *The business of media: corporate media and the public interest*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, p. 41-47; 191 – 202. 2001.
- CURTIN, Michael. Global Media Capital and Local Media Policy. In: WASKO, Janet; MURDOCK, Graham; SOUSA, Helena. (Org.) *The handbook of political economy of communications*. Chichester: Blackwell, p. 541 – 557. 2011.
- CVM. Anexo Telecomunicações. In: *Acordo Geral sobre Comércio de Serviços*. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/relinter/wto/gats-p.asp>>. Acesso em: 05 mar. 2014.
- DAVIES, Máire. *Mickey and Mr. Gumpy: the global and the universal in children's media*. Wales: 2002. Disponível em: <<http://cmsw.mit.edu/mit2/Abstracts/MaireDavies.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2014.
- DISNEY INSTITUTE. *Be our guest: perfecting the art of customer service*. Nova York: Disney Editions, 2001.
- DJANKOV, Simeon et al. Who owns the media? In: *National Bureau of Economic Research*. Cambridge: 2001. Disponível em <<http://www.nber.org/papers/w8288>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- DROTNER, Kirsten. Disney Dilemmas: Audience Negotiations of Media Globalization. *Nordicom Review 1-2: The 16th Nordic Conference on Media and Communication Research*, Gotemburgo: Nordicom, 2004. p. 137-148. Disponível em:

<http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/157_137-148.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2013.

FACEBOOK. *Key facts*. Disponível em: <<http://newsroom.fb.com/Key-Facts>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

FAUSTINO, Paulo. Aula ministrada no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 15 de junho de 2013.

_____. Fundamentos e desenvolvimento do conceito de indústrias criativas e clusters. In: *Indústrias criativas, media e clusters*. Porto: Media XXI, 2013.

FDC. *Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2013: o impacto da política externa na internacionalização de empresas brasileiras*. 2013. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/imprensa/Documents/2013/ranking_multinacionais_brasileiras2013.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2014.

FERNANDES, André. Fila juntou 1700 para inauguração de Apple Store no Rio. *Exame*, 15 fev. 2014. Tecnologia. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/fila-juntou-1700-para-inauguracao-de-apple-store-no-rio>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

FIRJAN. *Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/EconomiaCriativa/VersaoImpressa/index.html#/10-11/zoomed>>. Acesso em: 18 fev. 2014.

FNDC. *Para Expressar a Liberdade – Uma nova lei para um novo tempo*. Disponível em: <<http://www.paraexpressaraliberdade.org.br/index.php/quem-somos/quem-somos>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

GABLER, Neal. *Walt Disney: o triunfo da imaginação americana*. São Paulo: Novo Século, 2013.

GROSSBERG, Lawrence et al. *Media making: mass media in a popular culture – part 1*. Londres: Sage Publications, 2006.

HAMELINK, Cees. *A política de comunicação global*. Logos: Comunicação & Universidade, Rio de Janeiro, n. 28, 2008. Disponível em: <http://www.logos.uerj.br/antigos/logos_28/logos_28.htm>. Acesso em: 26 set. 2013.

HESMONDHALGH, David. Introduction: Change and Continuity, Power and Creativity. In: *The cultural industries*. Londres: Sage, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Anual de Serviços 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, v. 12, 2010. p. 1-215

LIEBERMAN, Al. *The entertainment revolution: bringing the moguls, the media, and the magic to the world*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2002.

MARTIN, Brian; YECIES, Martin. *Disney through the web looking glass*. First Monday, 2004. Disponível em <<http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/1153/1073>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MASTRINI, Guillermo; BECERRA, Martín. Presente y tendencias de la concentración de medios en América Latina. In: *Revista de Estudios de Comunicación*, n. 22, p. 15-40, mai. 2007.

_____. Media ownership, oligarchies, and globalization. In: *The political economies of media*. Londres: Bloomsbury Academic, 2011.

MELO, José Marques. MacBride, a NOMIC e a participação latino-americana na concepção de teses sobre a democratização da comunicação. In: *LOGOS 28: Globalização e comunicação internacional*, ano 15, 1º sem, p. 42-59. 2008

MIÈGE, Bernard. Principal ongoing mutations of cultural and informational industries. In: *The political economies of media*. Londres: Bloomsbury Academic, 2011.

MOEGLIN, Pierre. *Indústrias culturais e midiáticas: breve história da pesquisa na França*. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/libero/article/viewArticle/6785>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MOSS, Stuart. *The entertainment industry: an introduction*. Cambridge: CABI, 2010.

MOSCO, Vincent. What is political economy? Definitions and characteristics. In: *The Political Economy of Communication*. London: Sage Publications Ltd, 2009. p. 21 a 36

MOURA, Gerson. *Tio Sam chega ao Brasil: a penetração cultural americana*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

NADER, Ginha. *A magia do império Disney*. Senac: São Paulo, 2007.

NAVELLIER, Louis. *Disney still an entertainment industry giant*. InvestorPlace, 2012. Disponível em: <<http://investorplace.com/2012/06/disney-still-an-entertainment-industry-giant-dis-twx-ews/#.UwkCf2JdUrU>>. Acesso em: 22 fev. 2014.

NOAM, Eli. The dynamics of media concentration: a model. In: *Media Ownership and Concentration in America*. New York: Oxford University Press, 2009. p. 33-39

_____. Film. In: *Media Ownership and Concentration in America*. New York: Oxford University Press, 2009. p. 104-110

PINE, Joseph; GILMORE, James. *The experience economy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet: considerações iniciais. In: *Biblioteca online de ciências da comunicação*, 2004. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-redes-sociais-na-internet.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

_____. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROSSETTI, José Paschoal. *Introdução à economia*. São Paulo: Atlas, 1980.

ROJAS, Fabián. *La industria cultural después de Horkheimer, Adorno y Benjamin*. 2009. Disponível em <<http://www.revista.unsj.edu.ar/revista59/11-2012-09.php>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

SANTINI, Daniel. Relator da ONU para Liberdade de Expressão critica concentração de mídia no Brasil. *Repórter Brasil*, Brasília, 08 mar. 2013. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2013/03/relator-da-onu-para-liberdade-de-expressao-critica-concentracao-de-midia-no-brasil/>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SEGERS, Katia; HUIJGH, Ellen. *Clarifying the complexity and ambivalence of the cultural industries*. Disponível em <<http://www.vub.ac.be/SCOM/cemeso/download/cemeso-08-complexity%20ambivalence%20cultural%20industries.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

SCHIFFMAN, Betsy. Disney Abandons InfoSeek Brand. *Forbes*, 12 jan. 2000. Disponível em: <<http://www.forbes.com/2000/12/01/1201infoseek.html>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

SCHMITT, Bernard. *Marketing experimental*. São Paulo: Nobel, 2002.

SILVA, Valdir. Pesquisa estuda novo modo de produção das histórias da Disney. *Agência Universitária de Notícias (AUN)*, ano 46, n. 74, 02 out. 2013. Arte e Cultura. Disponível em: <<http://www.usp.br/aun/exibir.php?id=5473>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

SOARES, Pedro. Brasileiro amplia o consumo de serviços. *UOL*, Rio de Janeiro, 27 set. 2012. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/68589-brasileiro-amplia-o-consumo-de-servicos.shtml>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

SOCIAL BAKERS. *Facebook Statistics by Country*. Disponível em: <<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

THE WORLD BANK, 2012. *Internet users (per 100 people)*. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2/countries/1W?display=default>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

THE ECONOMIST. *The entertainment industry: how to manage a dream factory*. *The Economist*, 16 jan. 2003. Disponível em <<http://www.economist.com/node/1534766/print>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

TREMBLAY, Gaëtan. Creative statistics to support creative economy politics. In: *Media, culture & society*, n. 33, p. 289-298, 23 mar. 2011. Disponível em: <<http://mcs.sagepub.com/content/33/2/289>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

ULIN, Jeff. *The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV and Video Content in an Online World*. Oxford: Focal Press, 2009.

VERONESI, Luiza Belloni. Brasil terá mais de 13 milhões de assinantes de TV via internet até 2017. *InfoMoney*, São Paulo, 03 jul. 2013. Minhas Finanças. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/2850561/brasil-tera-mais-milhoes-assinantes-via-internet-ate-2017>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

WALKER, Laura et al. Is Disney the nicest place on Earth? In: *Journal of Communication*, Provo: Brigham Young University, 2013.

WASKO, Janet. *Movies and money: financing the American film industry*. Westport, (CT): Greenwood Publishing Group., 1982.

_____. Challenging Disney Myths. In: *Journal of Communication Inquiry* 25:3, Sage Publications, 2001, p. 237-257. Disponível em: <<http://jci.sagepub.com/content/25/3/237.abstract>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

_____. PHILLIPS, Mark and MEEHAN, Eileen R. *Dazzled by Disney?: The Global Disney Audiences Project*. London: Leicester University Press, 2001.

_____ (ed.) *A companion to television*. Malden (MA): Blackwell Publishing Ltd., 2010.

_____. *Understanding Disney: The manufacture of fantasy*. John Wiley & Sons, 2013.

WOLF, Michael. *The entertainment economy*. Nova York: Times Books, 1999.

Documentos

FACEBOOK. Annual report 2012. Menlo Park, 2012, 116f. Disponível em: <http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-NJ5DZ/2945313487x0x658233/46826077-D2FD-4E84-9BBE-C3F844B547A0/FB_2012_10K.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2014.

ACORDO GERAL SOBRE O COMÉRCIO DE SERVIÇOS. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2275&refr=2272>>. Acesso em: 09 nov. 2013.

Análise dos resultados (referente à pesquisa O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/stic/analise_resultados.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2013.

LIVRO VERDE. *Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas*. Bruxelas: Comissão Europeia, 2010. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:PT:PDF>>. Acessado em: 20 fev. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 1999. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/1999/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2000. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2000/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2001. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2001/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2002. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2002/index.html>. Acesso em: 05 de março de 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2003. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2003/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2004. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2004/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2005. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2005/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2006. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2006/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2007. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2007/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2008. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2008/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2009. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2009/index.html>. Acesso em: 05 mar 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2010. Disponível em:
<http://thewaltdisneycompany.com/investors/annual_reports/2010/index.html>. Acesso em:
05 mar 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2011. Disponível em:
<<http://cdn.media.ir.thewaltdisneycompany.com/2011/annual/WDC-10kwrap-2011.pdf>>.
Acesso em: 05 mar 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2012. Disponível em:
<<http://cdn.media.ir.thewaltdisneycompany.com/2012/annual/10kwrap-2012.pdf>>. Acesso
em: 05 mar 2014.

RELATÓRIO FISCAL ANUAL 2013. Disponível em:
<<http://thewaltdisneycompany.com/sites/default/files/reports/10k-wrap-2013.pdf>>. Acesso
em: 05 mar 2014.

WALT & EL GRUPO (pdf). Disponível em: <www.waltdelgrupo.com>, link For Media/
W&EG Production Notes. Acessado em: 20 fev 2014.

Sites

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA): www.cia.gov. Acesso em: 22 jul. 2012.

Change.org (petição online): http://www.change.org/petitions/the-walt-disney-animation-studios-make-plus-size-princesses-in-disney-movies?share_id=WBJRkMZrQw&utm_campaign=invite_page_mobile&utm_medium=twitter&utm_source=share_petition. Acesso em: 05 mar. 2014.

CONAR: <http://www.conar.org.br/>. Acesso em: 05 mar. 2014.

Facebook da Disney: <http://www.facebook.com/disney>. Acesso em: 05 mar. 2014.

Naspers: <http://www.naspers.com/operations.php>. Acesso em: 05 mar. 2014.

Showtime: <http://www.sho.com/sho/about>. Acesso em: 05 mar. 2014.