

Janelas em revolução

Disrupções, dilemas
regulatórios e novas
oportunidades para
o audiovisual

Janelas em revolução

Disrupções, dilemas
regulatórios e novas
oportunidades para
o audiovisual

Sumário

Previsões do presente

Josephine Bourgois

4

Duas questões

Johanna Koljonen

6

Reinado do *streaming*: o passado e o futuro da regulação

Ana Paula Sousa

9

Nova paisagem: as *big techs* chegaram para ficar

Guilherme Ravache

22

Futuro em construção: a distribuição na era do algoritmo

Ana Paula Sousa e Guilherme Ravache

33

Ficha técnica

45

Previsões do presente

No lançamento do Projeto Paradiso, em 2019, decidimos trazer ao Brasil a finlandesa Johanna Koljonen para apresentar ao público brasileiro a palestra que realiza anualmente na seção Next do Festival de Cannes. Johanna Koljonen pesquisa tendências do mercado audiovisual, publicadas durante o Festival de Gotemburgo, na Suécia, sob um título inspirador: *Nostradamus Report*. Embora a indústria dos países europeus seja diferente da brasileira, Koljonen soube entender e apontar as perspectivas para o futuro do mercado nacional naquele momento.

Em 2022, enquanto saíamos da pandemia, em um ano marcante para o cenário político nacional, nos inspiramos no exercício de Johanna e nos colocamos um desafio: se agora parece impossível prever o que acontecerá, será que ao menos podemos jogar luz sobre a situação presente e tatear as perspectivas da indústria? É possível estabelecer um terreno comum a partir da análise dos caminhos que nos trouxeram até aqui?

O plano de contemplar todas as áreas da indústria audiovisual que merecem uma análise desse tipo logo se

Josephine Bourgois

DIRETORA EXECUTIVA DO PROJETO PARADISO

mostrou ambicioso demais. Optamos, então, por focar em um dos gargalos que entendemos como o mais sensível para o mercado: os desafios para exibição, produção e distribuição na indústria pós-pandêmica.

Sabemos que nos últimos três anos o setor audiovisual passou por metamorfoses em *fast-forward*: avanços tecnológicos, encurtamento das janelas, concentração dos *players*, ressignificação dos papéis da cadeia produtiva, aceleração da transformação dos modos de consumo, novas dimensões orçamentárias, entre outros. Todos os elos da indústria estão, de alguma maneira, impactados por esta revolução em curso.

Neste momento, nos pareceu importante parar e olhar para o cenário. Só o esforço de entender o que está acontecendo parece valioso e nada óbvio: precisamos enxergar os novos contornos desta potente indústria global para refletir sobre as

decisões que tanto os atores públicos quanto os privados devem tomar para que haja sustentabilidade e impacto.

Assim nasceu o material que você está lendo, *Janelas em Revolução – Disrupções, dilemas regulatórios e novas oportunidades para o audiovisual*. Com coordenação editorial de Ana Paula Sousa, os três *papers* assinados por ela e pelo também jornalista Guilherme Ravache tiveram consultoria da distribuidora de *streaming* Paula Gastaud. Ao longo do processo, foram ouvidos 21 profissionais do mercado nacional e internacional para tentar destrinchar as nuances de regulação, consumo e distribuição nesta nova era do audiovisual.

Decidimos também contar esta história por meio de recursos infográficos que ajudem a visualizar as mudanças, numa leitura sincronizada de tendências. O trabalho de Mário Kanno e William Taciro traz uma contribuição valiosa neste esforço de organização e interpretação de um mercado em mutação.

Também tivemos a alegria de contar com uma introdução escrita pela própria Johanna Koljonen a partir do material produzido. A pesquisadora aponta semelhanças e diferenças do mercado brasileiro com o internacional e indica pontos críticos e perspectivas que enxerga para a indústria cinematográfica brasileira.

Mais do que um exercício de futurologia, esperamos que este material ajude a construir pontos de partida para essa discussão, igualmente urgente e complexa.

Duas questões

Monitorar o presente e imaginar direções futuras é de vital importância em todas as áreas, mas particularmente no setor audiovisual neste momento. Estamos há uma década atravessando profundas mudanças estruturais trazidas pela era digital e em breve chegaremos em um "novo normal". Todos os que fazem parte da cadeia de geração de valor da indústria audiovisual podem participar da construção dessa nova realidade, mas, para negociar, inovar e regular com eficiência precisamos entender os pontos de vista e as realidades de todos os stakeholders.

Esta publicação, oportuna e necessária, tem como foco as perspectivas e experiências brasileiras no contexto do cenário internacional, e eu acho uma leitura fascinante. Da minha perspectiva norte-europeia, tenho apenas uma crítica: que o horizonte da indústria brasileira poderia ser um pouco mais esperançoso do que os fatos sombrios geralmente sugerem.

Enquanto escrevo este texto, no fim de 2022, o mercado global de *streaming* está enfrentando vários pontos críticos. Investimentos em produção continuam

Johanna Koljonen

AUTORA DO NOSTRADAMUS REPORT

aumentando em relação aos anos anteriores, mas parece que a tendência é caminhar para a estabilidade. Os acionistas, por sua vez, exigem cada vez mais rentabilidade das multinacionais, cuja expansão se baseia historicamente no endividamento.

Quando se trata de regulamentação e negociações sobre direitos autorais, os mercados europeus possuem inúmeros exemplos de cenários em que todos saem ganhando – mas há também o caso desastroso da Dinamarca. O fracasso em coordenar as demandas das associações e sindicatos da indústria praticando uma tributação muito pesada sobre os *streamings* levou as gigantes internacionais a cancelarem todas as produções locais até segunda ordem. A indústria local, historicamente a mais forte e de maior sucesso internacional entre os países nórdicos, entrou em crise da noite para o dia. As produtoras, que nos anos anteriores se reconfiguraram completamente para a produção de séries, foram particularmente afetadas.

Há também uma tensão criativa entre os ambientes de produção local e o público global. Por um lado, há a preocupação de executivos das plataformas de *streamings*, com alguns exemplos muito reais, exigindo mudanças para tornar o conteúdo mais palatável ao gosto global (o que, muitas vezes, significa apenas moldar-se aos padrões norte-americanos, para ser sincera). Se confirmada, essa mudança pode, com o tempo, tornar os conteúdos homogêneos e sem graça. Por outro lado, existe a experiência de que conteúdos bem produzidos, que sejam localmente específicos – com idiomas e temas que dialogam com culturas e preocupações locais –, podem viajar o mundo e conquistar enormes audiências globais. Claro que é importante a narrativa ter um formato conhecido, ou que se desenvolva em torno de questões universais, mas também fundamentais para o público local. De fato, os melhores filmes e programas de TV tendem a combinar elementos genéricos com narrativas genuínas, honestas e emocionalmente profundas, resultando no oposto do filme comercial “globalizado”, previsível e vazio de significado.

Cada uma dessas observações oferece possibilidades e ameaças. Quando falamos de investimento em produção, por exemplo, espera-se que a Netflix se estabilize em cerca de US\$ 17 bilhões por ano. Trata-se de um número astronômico, mas também é importante lembrar que a inflação e os custos crescentes de muitas esferas da produção e da aquisição de conteúdos (como veremos em um capítulo posterior) tornam a quantia menos espantosa. Mais importante, porém, é dizer que há fortes sinais de que grande parte desse dinheiro não será investido nos mercados mais estabelecidos da empresa, os Estados Unidos e a Europa. Em outras partes do mundo, esse dinheiro terá um potencial ainda maior, contribuindo para o aumento do público local. Agora, especialmente, mais e mais serviços de *streaming*, inclusive a Netflix, oferecem níveis de preços mais acessíveis, viabilizados total ou parcialmente pelo uso de publicidade.

Essa estratégia só faz sentido se os serviços de *streaming* estiverem confiantes em sua capacidade de alavancar o conteúdo

de mercados em desenvolvimento e torná-lo sucesso global. Dependendo da plataforma e do gosto dos executivos locais, isso provavelmente irá promover tanto projetos de alto nível comercial, porém mais superficiais, quanto um cinema de mais alto nível dramático, emocionante e complexo.

Quais países se beneficiarão desses investimentos crescentes, no entanto, depende de vários fatores. Certamente, podemos citar a maturidade e a diversidade da produção local, mas também a capacidade das partes interessadas em negociar direitos, custos e obrigações de investimento, que levem a acordos mutuamente sustentáveis. Uma multinacional de mídia nunca admitirá, obviamente, mas sistemas de tributação ou estruturas similares também podem ser de seu interesse, pois os mercados de produção em que operam precisam ser estáveis, pelo menos no médio prazo.

Além disso, uma audiência local crescente para conteúdos de *streaming* traz um forte incentivo para investimentos

internacionais. Nos capítulos seguintes, veremos muitos dados que apontam para um enorme potencial do *storytelling* local para o público do país como um todo.

As dezenas de milhões de espectadores brasileiros que assistem mensalmente ao YouTube, em boa parte, pela televisão, e o volume de pessoas que ainda não têm banda larga, mas poderiam ter, formam um grande contingente de público em potencial. Acelerar ainda mais a era digital no país como um todo beneficiaria a economia de várias maneiras e, conseqüentemente, a indústria audiovisual brasileira.

É claro que, no fim das contas, só somos sustentáveis como indústria quando amados por nosso verdadeiro público, que não são os executivos, os fundos audiovisuais ou os investidores estrangeiros, mas sim nossos vizinhos e primos, os fanáticos de um cineclubes universitário, os filhos dos funcionários públicos do setor cultural, um professor primário,

cabeleireiro ou pedreiro de uma cidade pequena do outro lado do país.

Dessa forma, uma economia desigual, porém enorme como a do Brasil, não é tão diferente da de um país rico, mas pequeno, como a Finlândia, de onde venho. O mercado local sempre parecerá pequeno demais para sustentar nossas indústrias cinematográficas e para construir e sustentar uma indústria local. De fato, precisamos de uma quantia minimamente razoável em financiamento público e, idealmente, de algum investimento estrangeiro. Mas, paradoxalmente, uma vez que existimos como indústria e que trabalhamos, um sucesso pode ter um impacto enorme quando conseguimos realmente atingir o público. Esse impacto traz liberdade econômica e criativa futuras. Ainda mais em um país como o Brasil, onde mesmo um público modesto é enorme em números absolutos.

O desafio, portanto, é ter em mente duas questões ao mesmo tempo. Uma é

como construir uma indústria sustentável e profissional no curto prazo, capaz de produzir obras com o mesmo padrão internacional que o nosso público desfruta na TV e no cinema todos os dias. A outra é como alavancar essas habilidades e o novo ambiente de negócios digital para contar histórias que importam para nosso público principal, seus sonhos e seus medos. No fim das contas, é essa relação direta que nos protegerá das mudanças políticas, que afetam os investimentos públicos, e da instabilidade econômica global, que afetará de forma imprevisível as prioridades das empresas multinacionais.

Este documento oferece um excelente ponto de partida para pensarmos sobre essas questões, e espero que seja lido não apenas por aqueles que têm a responsabilidade de desenhar as políticas estruturantes deste mercado, mas também por produtores, distribuidores e talentos, cujas contribuições para a indústria sustentável são necessárias e vitais.

Reinado do *streaming*: o passado e o futuro da regulação

Ana Paula Sousa
JORNALISTA E PESQUISADORA

Introdução

Quando a fibra ótica passou a garantir a qualidade de transmissão de vídeos pela internet, toda a estrutura de distribuição do audiovisual foi colocada em xeque. Se antes só quem tinha uma rede de infraestrutura podia colocar filmes e séries na casa do consumidor, hoje tudo pode chegar *over the top* (OTT), nome técnico da transmissão via internet.

Justamente por necessitar apenas da internet para distribuir conteúdo, o *streaming* ocupa um lugar único na legislação e no mercado brasileiros. As plataformas de OTT estão à margem da Lei Geral de Telecomunicações (1997), da Medida Provisória 2228-1 (2001), que rege a política audiovisual, e da Lei do Serviço de Acesso Condicionado (2011), que regula a TV Paga.

Ao contrário do que acontece com as salas de cinema, com a radiodifusão e com as telecomunicações, o universo das OTTs se organiza de forma descentralizada e não responde a nenhum órgão específico. E seu alcance, todos sabem, só faz crescer. Os vídeos já são responsáveis por mais de 80% do tráfego IP (*internet protocol*) do mundo e, com o 5G e a realidade virtual, esse percentual só crescerá.

Os novos paradigmas tecnológicos, acelerados e potencializados pela pandemia, tornaram o ambiente do audiovisual um lugar mais complexo e verticalizado, onde negócios, hábitos de consumo e questões culturais se cruzam. Quando a Agência Nacional do Cinema (Ancine) foi criada, em 2001, o setor abrangia produtores, distribuidores e exibidores – aí inclusa a TV aberta. Quando a Lei do Serviço de Acesso Condicionado (SeAC) (Lei 12.485) foi aprovada, em 2011, chegaram à arena as teles e a TV Paga.

Agora, também as *big techs*, listadas entre as maiores empresas do mundo, lidam com o audiovisual – uma tendência que exploramos no capítulo a seguir.

Em meio à nova configuração, a produção independente tem a oportunidade de trabalhar para as grandes plataformas, mas, ao mesmo tempo, deixa de deter os direitos de propriedade sobre as obras. Para recuperar os direitos criativos e garantir a reserva de espaço para o conteúdo local, parte do setor

vê, novamente, o Estado como tábua de salvação. Outra parte, teme que uma regulação mal calibrada mine o potencial de crescimento de um mercado em transformação.

Quais são, dentro do novo xadrez global do entretenimento, os modelos possíveis e desejáveis de proteção e incentivo às indústrias locais?

Por que, o que e como regular

O cinema é, desde sua origem, marcado pela dualidade arte-indústria. Os filmes, ao mesmo tempo em que são produtos comerciais, são bens culturais. Essa dupla particularidade está na origem das políticas audiovisuais e dos mecanismos regulatórios adotados por diferentes países desde a década de 1930.

A premissa dessas políticas é que cabe aos governos ajudar a garantir a sobrevivência de produtos locais e corrigir

aquilo que na teoria econômica se chama “falha de mercado”. O Estado, nesses casos, deveria agir em defesa do interesse público, seja facilitando a concorrência, seja intervindo em monopólios.

Existem, grosso modo, dois modelos de governança na cultura, que tendem a reproduzir posicionamentos mais gerais dos governos: um mais adepto do livre mercado e outro no qual a intervenção estatal é maior.

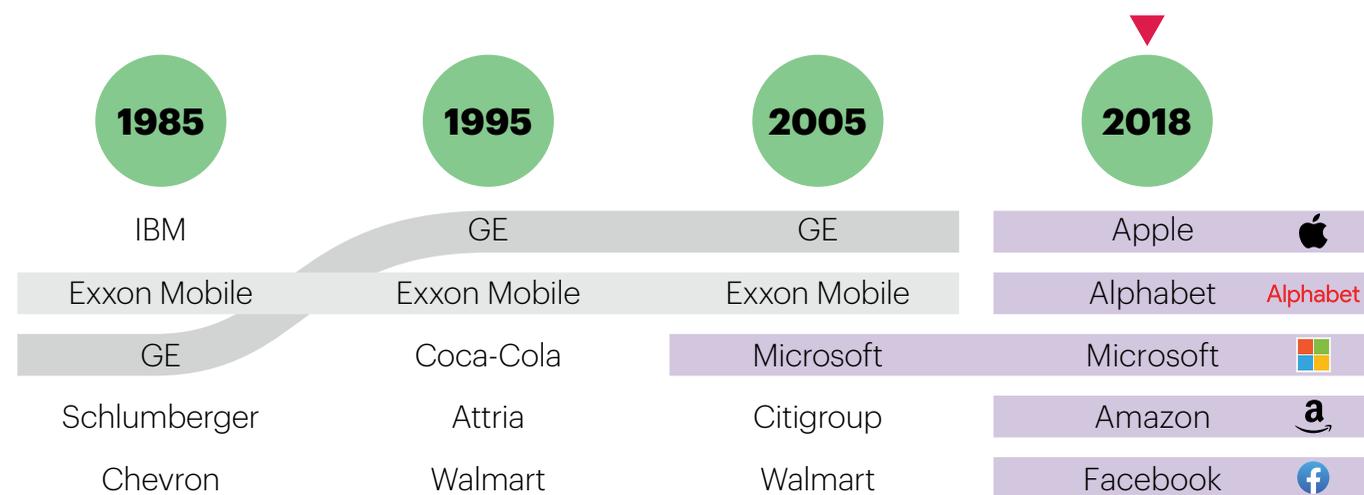
Ao longo do século XX, a presença estatal se deu por meio de medidas como cota de tela, financiamento estatal para a produção, barreiras tarifárias para a entrada de *blockbusters*, taxas sobre ingressos de filmes importados e proteção à propriedade intelectual. Essas medidas são justificadas por argumentos que vão da diversidade cultural ao potencial de geração de riqueza.

Muitas dessas medidas tomam por base dois conceitos: o de exceção cultural, que

► As indústrias criativas dominam o mercado

As cinco maiores empresas de capital aberto dos EUA, de acordo com o índice S&P 500, da Bolsa de Valores de Nova York, a cada ano

A produção e distribuição de conteúdos faz parte dos modelos de negócios das gigantes de tecnologia e a propriedade intelectual é um ativo valioso em Wall Street



Fonte: Ponemon Institute

prevê tratamento diferenciado para filmes, livros e afins no comércio internacional, e o de direito cultural, que trata do acesso à cultura como um direito básico.

No início do século XXI, surgiu um terceiro conceito: o de diversidade, previsto na Convenção da Unesco Sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (2005). O discurso da diversidade, criado para proteger a obra local contra o domínio norte-americano, passou a ser adotado pela própria Motion Pictures Association (MPA) e hoje está incorporado ao negócio do *streaming*.

Se, durante décadas, foi preciso criar estratégias para obrigar os estúdios hollywoodianos a investir em produções locais – fosse por meio de taxas cobradas sobre ingressos, fosse atuando como coprodutores, por meio de incentivos fiscais –, o modelo das plataformas quebrou essa lógica.

Nos últimos dois anos, Netflix, HBO+, Amazon Prime Vídeo e Disney+ colocaram recursos próprios na produção de

originais brasileiros, contratando, para isso, empresas e profissionais do nosso país. Essas mesmas empresas, no entanto, não recolhem a contribuição devida pelos demais *players* do setor e não estão sujeitas às obrigações que recaem sobre a TV Paga.

Esse nó tem um nome: Lei nº 12.485 (2011). A partir dela, a Ancine passou a regular, total ou parcialmente, quatro segmentos: salas de exibição, TV aberta, TV por assinatura e vídeo doméstico – representado pelo inexpressivo DVD. No caso das TVs, as atribuições são divididas com a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e o Ministério das Comunicações (MiniCom). Esse arcabouço regulatório não inclui, porém, o vídeo sob demanda.

Xeque-mate tecnológico

O *streaming*, tecnologia de transmissão contínua de mídia pela internet, teve início em meados dos anos 1990, mas levou uma década para avançar. Em 2005, foi lançado o YouTube. Em 2007, a Netflix passou a transmitir os filmes de seu catálogo digitalmente. Em 2011, a empresa chegou ao Brasil. Nesse mesmo ano, foi aprovada a Lei 12.485, conhecida por ter criado cotas para conteúdo brasileiro e garantido recursos para a produção independente.

Ao exigir que os canais exibissem um mínimo de horas semanais de conteúdo nacional e carregassem canais brasileiros nos pacotes, a lei inaugurou uma nova etapa da política cinematográfica. Pela primeira vez, a cota de tela era aplicada a um segmento que não o das salas de cinema e uma taxa paga pelas empresas de telefonia foi incorporada ao Fundo Setorial do Audiovisual (FSA).

Mas a continuidade da lei está, neste momento, ameaçada por sua própria

natureza: ela regula o Serviço de Acesso Condicionado (SeAC), que remete, especificamente, à televisão por assinatura.

A TV paga foi regulada no Brasil em 1995, por meio da Lei do Cabo. Durante 20 anos, as empresas internacionais de telecomunicações, que aqui desembarcaram na privatização do Sistema Telebrás, ficaram fora da TV por assinatura. A lei limitava em 49% a participação do capital estrangeiro no negócio e proibia os estrangeiros de produzir conteúdo.

Quando a convergência digital passou a permitir que filmes, séries e jogos fossem vistos em qualquer tela e em qualquer lugar, as teles passaram a pressionar por mudanças. Em 2007, quatro projetos de lei sobre o assunto tramitavam no Congresso Nacional e dois temas ganharam notoriedade: a abertura do mercado de TV Paga para o capital estrangeiro e a proteção ao conteúdo brasileiro.

Depois de quatro anos de disputas, a lei do SeAC foi aprovada. Ela tem, entre seus princípios, a promoção da diversidade cultural e o estímulo à produção independente e regional. Para isso, previu que a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica (Condecine) passaria a incidir também sobre cada celular ativo no país.

As teles engoliram a taxa e a cota e, em contrapartida, ganharam o direito de explorar a TV por assinatura. Nasceram assim os combos que incluem a venda de serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, acesso à internet e TV Paga.

Apesar de serem três as formas de Condecine¹, a Condecine Teles representa

¹ A Condecine, prevista na MP 2228-1 (2001), incide sobre a veiculação, a produção, o licenciamento e a distribuição, com fins comerciais, de obras audiovisuais e deve ser paga também por todos aqueles que exploram, adquirem ou importam obras do exterior. Essa taxa existe em três formatos. A Condecine Título é cobrada pela veiculação, produção, licenciamento e distribuição de obras audiovisuais por segmento de mercado a que forem destinadas, ou seja, paga-se a taxa para a exibição nas salas de cinema e, posteriormente, paga-se novamente para exploração na TV. A Condecine Remessa é

90% do valor arrecadado pelo Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) e sustenta a produção independente. Acontece que, de lá para cá, os consumidores passaram a usar a internet para acessar o VoD e foram deixando a TV Paga.

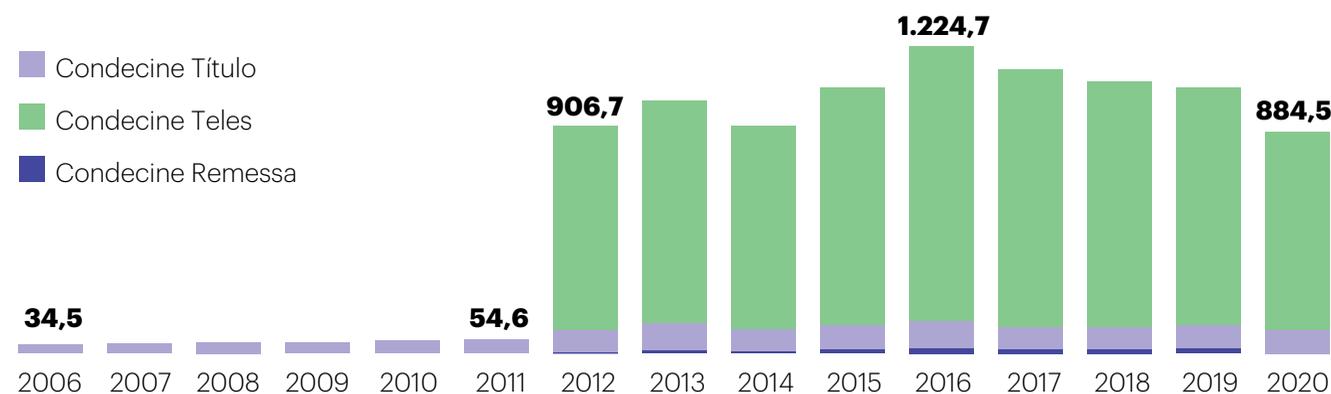
Enquanto a televisão aberta usa o espectro da radiodifusão para transmitir conteúdo e a TV Paga o acesso condicionado – provido por tecnologias de satélite e cabo –, as plataformas fazem uma transmissão *over the top*. Por usar a internet, passam ao largo das leis que regulam a distribuição de conteúdo no Brasil.

Os primeiros movimentos para a regulação do VoD se deram logo após a aprovação da Lei 12.495. Em 2011 e 2012, foram publicadas, sob a gestão de Manoel Rangel à frente da Ancine, as Instruções Normativas (INs) nº 95 e nº 105, que inseriram as plataformas na

cobrada no pagamento ou remessa, a empresas do exterior, de valores relativos ao rendimento de obras adquiridas lá fora e aqui exploradas. Por fim, a Condecine Teles é paga por prestadores de serviços de telecomunicações que se utilizem de meios aptos a distribuir conteúdo audiovisual.

▶ Arrecadação da Condecine

Valores líquidos **sem o abatimento da Desvinculação de Receitas da União (DRU)**, em R\$ milhões



Fonte: Ancine

rubrica “outros mercados”, algo que as obrigaria a recolher a Condecine por obra exibida.

Quando as INs foram publicadas, a única plataforma a atuar no Brasil era a Netflix. Mas nem ela nem qualquer outro serviço a se instalar aqui recolheu o tributo. Algumas empresas chegaram a ser notificadas pela Ancine pelo não pagamento, mas os advogados que as representavam defenderam que assim seguissem.

Pela própria natureza do *streaming*, um modelo ligado à vastidão da oferta e

à relação direta com o consumidor, a cobrança por título foi sempre vista como problemática. Entre outros motivos, por desconsiderar a variedade de modelos de negócio do VoD, que pode tanto se basear em aluguel de títulos e assinaturas quanto na gratuidade, como ilustrado no último artigo desta publicação.

Embora sempre se pense no modelo Netflix quando se fala em regulação, o YouTube também é um serviço de *streaming* – que tangencia tanto o negócio da TV aberta, por se basear em anúncios, quanto o das redes sociais, por ter a formação de comunidades como base.

A cobrança por título seria, ainda, uma barreira de entrada para as pequenas plataformas e, no limite, poderia restringir os catálogos das grandes empresas.

Uma década depois da publicação das INs, o Congresso Nacional aprovou uma emenda que definiu que os serviços de VoD não se incluíam na rubrica “outros mercados” e não eram, portanto, devedores de Condecine Título. O que acontece na prática é que, por não se definir como deve ser pago o tributo, ele não é cobrado.

Fábio Lima, da agregadora Sofá Digital, um dos primeiros a vocalizar a incongruência das INs, acha fundamental lembrar esse episódio porque ele evidencia o quanto o mercado, por vezes, coloca-se contra ou a favor de medidas cujo real significado lhes escapa:

"As INs inviabilizaram, por anos, o negócio do vídeo sob demanda no Brasil – sobretudo aqueles não baseados em assinatura. Como era possível ofertar um modelo transacional com essa possibilidade de cobrança?

Me espanta, dez anos depois, ter gente que parece não ter entendido que o ambiente concorrencial mudou e que o olhar para a regulação tem que mudar.

Até a chegada do *streaming*, os canais de distribuição eram o gargalo. Agora, a gente não tem mais um limite físico de distribuição de conteúdo. Por que o Brasil passou dez anos amarrado em duas INs que limitariam a oferta? O debate em torno da Condecine Título para o VoD mostra o quanto falta uma compreensão maior do que está sendo debatido."

Outro debate que terminou com a derrota da produção independente foi aquele em torno da possibilidade de os canais de TV oferecerem conteúdo linear via OTT. O conteúdo linear é aquele que tem uma grade de horário organizada por um programador – caso das TVs aberta e fechada. O conteúdo não linear é oferecido em um catálogo e selecionado pelo consumidor.

Esse assunto chegou à Anatel a partir de uma denúncia feita pela Claro, em

2018, contra as programadoras Fox e Turner, que passaram a oferecer seus serviços diretamente ao consumidor, via internet. A Claro argumentou que as duas empresas estavam burlando a Lei do SeAC.

Os debates envolveram a Ancine, a Advocacia Geral da União (AGU) e a Secretaria Nacional de Assuntos Econômicos. No fim, todos os órgãos entenderam que a oferta de conteúdo pela internet não é um Serviço de Acesso Condicionado, mas um Serviço de Valor Adicionado (SVA), nos termos da Lei de Telecomunicações – divisão que existe, por exemplo, na França. Em 2020, a Anatel autorizou a transmissão de programação linear via OTT, sem submissão às regras da TV Paga.

Dias antes da decisão, Manoel Rangel disse em um artigo na *Folha de S. Paulo* que a lei do SeAC estava sendo atropelada para atender “aos grandes conglomerados de mídia e telecomunicações estrangeiros”.

Também poucos dias antes, a Globo lançava seus canais lineares no Globoplay. Marcelo Bechara, ex-diretor da Anatel e diretor de relações institucionais do Grupo Globo, foi um dos que se empenhou para derrubar a tese da Claro:

"As redes de telecomunicação são infraestruturas físicas. A internet, apesar de ser um protocolo que opera com estruturas de telecomunicação, não se confunde com elas e é, portanto, um Serviço de Valor Adicionado [SVA].

O SVA é um serviço que agrega algo ao serviço de telecomunicações: o despertador, que antigamente podia ser contratado por quem tinha um telefone fixo, é um exemplo. O Globoplay, assim como o Disney+, não tem infraestrutura, não opera rede. Ambos são, tecnicamente, aplicações de internet.

Você baixa o aplicativo e acessa o conteúdo. A linearidade não define o que é telecomunicação. Como se pode classificar um serviço em nuvem, acessado por meio de um terminal conectado à internet, como telecomunicações?

Esse episódio poderia servir para demonstrar que não adianta tentar regular o VoD fazendo um *copy and paste* da Lei do SeAC."

Os escritórios de advocacia envolvidos na disputa preferem hoje silenciar, assim como a Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA). Mas, àquela altura, o argumento usado pelo escritório que defendeu a Claro era o de que as OTTs deviam ser olhadas como prestadoras de serviços e não como ferramentas tecnológicas.

O fato é que, a partir da interpretação da Anatel, a Lei do SeAC se enfraqueceu. Atualmente, quem transmite conteúdo via OTT não paga Condecine, não deve dados de audiência e não cumpre cota – regramentos presentes da TV Paga.

Qual será então a melhor forma de se equiparar à carga regulatória do VoD e do SeAC? Os paradigmas são novos, mas o cabo de guerra é velho: ele se dá entre o livre mercado e a intervenção estatal.

Os primeiros defendem a criação de um novo arcabouço de regras para o VoD; os segundos, o afrouxamento de regras do SeAC.

A produção independente no *streaming*

Existem, no Congresso, pelo menos oito Projetos de Lei que tratam da Lei do SeAC e da regulação do VoD, indo desde a discussão de cotas até propostas relativas à propriedade cruzada. Além disso, foi montado pelo MiniCom, em 2021, o Grupo de Trabalho do SeAC (GT SeAC), que originou um extenso relatório que explicita o grau de dissenso. Ao contrário do que aconteceu quando se discutiu a regulação da TV Paga, hoje nem a produção independente é uníssona.

André Sturm, dono da distribuidora Pandora e da plataforma Belas Artes à La Carte, além de presidente do Sindicato da Indústria Audiovisual do Estado de São Paulo (Siaesp), acha que o próprio

setor não tem a dimensão dos interesses em jogo:

"Nos embates em torno da Lei 12.485, a disputa era com empresas internacionais que atuam em determinadas áreas. Agora, ela se dá com empresas globais de capital infinito. Além disso, grandes empresas que são prejudicadas em um ou em outro aspecto se veem impedidas de se posicionar porque os negócios são transversais.

No caso das produtoras brasileiras, como várias têm contratos com os *streamings*, também é mais difícil adotar uma posição fechada.

No caso do cinema, especificamente, o que também mudou é que há um número maior de entidades representando o setor e as pautas se diluíram. São muitas as pautas e, com isso, é difícil a união em torno de algum tema. O apego a conquistas anteriores dificulta o posicionamento."

Histórica articuladora das políticas de apoio à produção brasileira, a produtora

Mariza Leão admite que passou a rever as próprias certezas em relação à regulação:

"Não tenho dúvidas de que o equilíbrio nas negociações entre o produtor brasileiro e as plataformas vai depender da política e do financiamento públicos. Mas também não vejo mais uma política pública que seja anacrônica e se imponha na marra, sem reconhecer as identidades dos diferentes *players*.

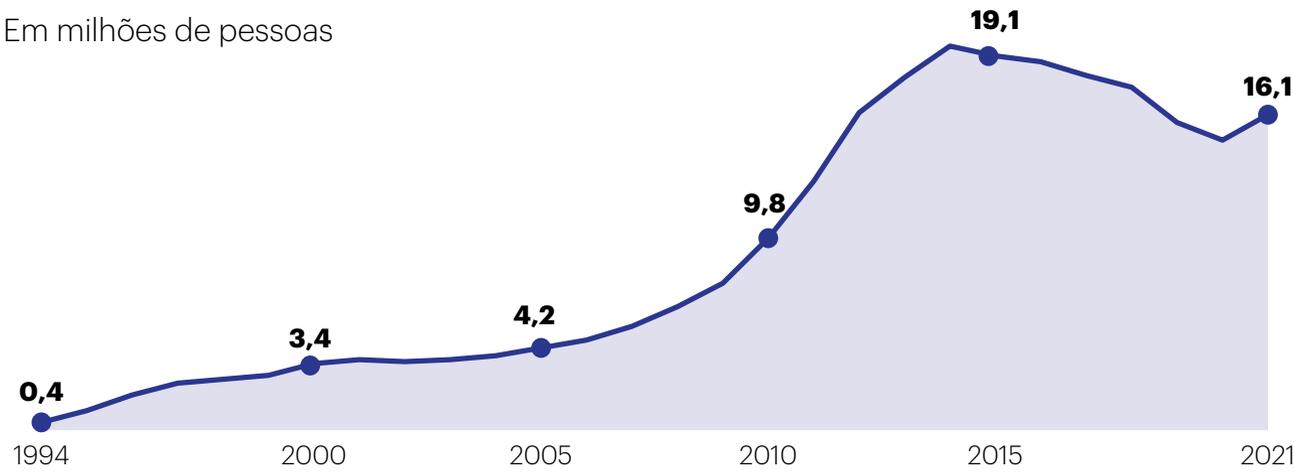
Não acredito mais em coisas impositivas, como fizemos, enquanto setor, quando foi criada a Lei do Audiovisual [em 1993] ou a Ancine.

Mesmo a cota... Não acredito mais na eficácia da cota tradicional nesse ambiente veloz e abundante das plataformas. Tudo ficou mais complexo."

A tecnologia, ao alterar a produção, a difusão e o consumo, inseriu no mercado audiovisual não só as *teles*, mas as *big techs*. É simbólico desse movimento que o Oscar de Melhor Filme, em 2022, tenha ficado com uma produção da Apple TV.

▶ **Assinantes de TV Paga**

Em milhões de pessoas



Fonte: Anatel

Como detentoras da infraestrutura, as teles funcionam, desde 2011, como intermediárias no negócio da TV Paga. Já no caso dos serviços de OTT, o consumidor pode fazer a assinatura direto com a Netflix ou a Disney+. A remuneração das teles passa, nesses casos, a depender exclusivamente do tráfego de dados. Em 2019, o número de assinantes da Netflix já havia superado o de assinantes da Net/Claro.

Segundo a Anatel, o SeAC terminou 2021 com 16,4 milhões de assinantes². A banda

² Em decorrência da mudança na forma de leitura do que a Anatel considera TV Paga, o número de assinantes, em 2021, apresentou um salto em

larga, por sua vez, está disponível em 30,2 milhões de domicílios e estima-se em 15 milhões a base de assinantes da Netflix no Brasil.

Mesmo em seu melhor momento, a TV paga nunca ultrapassou os 20 milhões de acessos. Mas, pelo fato de um pacote de TV paga ser muito mais caro que uma assinatura da Netflix, a receita está longe de ser desprezível. A TV por assinatura ainda movimenta 20 bilhões de reais anuais.

relação a 2020. É que passaram a ser computados todos os usuários que possuem as caixas de transmissão, mas não pagam os pacotes de TV por assinatura, e acessam exclusivamente os canais de carregamento obrigatório.

O que também não pode ser desconsiderado é que enquanto a estrutura de rede dedicada à distribuição do conteúdo do SeAC está disponível em todo o território nacional, 985 municípios não dispõem de fibra ótica e, em 2 mil deles, a velocidade das conexões é insuficiente para a boa fruição de vídeos. Sobram, assim, 3,2 mil municípios com condições para receber conteúdo audiovisual por meio da internet.

A TV Paga ainda é percebida como de melhor qualidade que o *streaming* e parte dos usuários, sobretudo entre as faixas etárias mais elevadas, gosta da lógica da programação. O VoD, por outro lado, oferece como vantagens, do ponto de vista do consumidor, o preço e o acesso a partir de diferentes dispositivos.

Quando se analisa esses dois serviços tendo a produção de filmes e séries como bússola, um detalhe salta aos olhos: nos Estados Unidos, a principal razão para se manter a TV Paga é o acesso a eventos esportivos e notícias. Já no *streaming*, filmes e séries são o carro-chefe.

De toda forma, ambos os serviços vão se aproximando cada vez mais. Hoje, a TV Paga oferece conteúdo para consumo posterior e a maioria dos canais tem versões para acesso via internet. As OTTs, por sua vez, começam a incorporar características da TV por assinatura e da própria TV aberta.

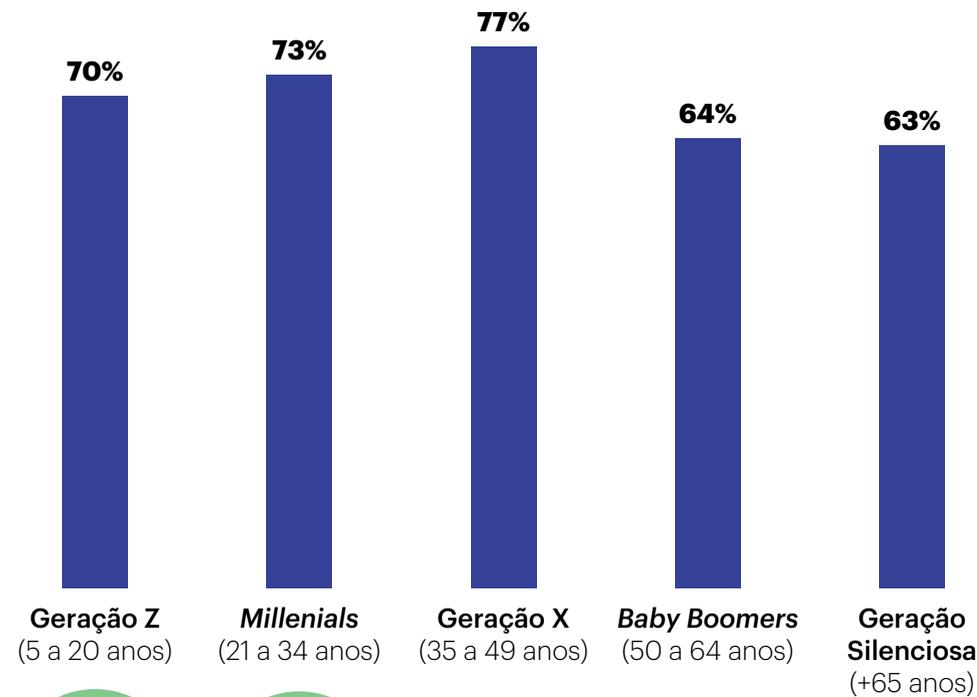
Algumas das regras do SeAC, para além da cota, são: vedações à propriedade cruzada (Art. 5º e Art. 6º)³ e à contratação de talentos artísticos nacionais; obrigações de carregar canais brasileiros e veicular classificação indicativa; exigências de divulgação de dados; e tributação com alíquotas de ICMS que variam de 25 a 37%.

³ A lei prevê a vedação à propriedade cruzada (Art. 5º) e à verticalização (Art. 6º). A partir do momento em que o conteúdo passou a ser distribuído por conglomerados de mídia global, com capacidade de investimento em tecnologia e produção que não encontram parâmetros de comparação entre as empresas nacionais, as questões concorrenciais se tornaram ainda mais delicadas. As questões contempladas pelos Arts. 5º e 6º atravessam a Ancine, a Anatel e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), e tiveram implicações diretas na fusão entre AT&T e Warner.

► **Os jovens são mais propensos a usar um serviço online e cancelar assinaturas**

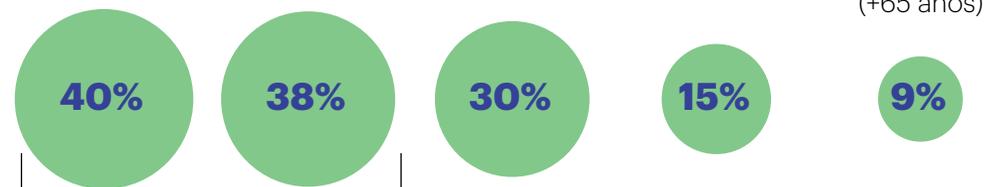
Serviços pagos

Entrevistados que pagam algum provedor



TV por assinatura

Percentual dos que planejam cancelar o serviço em troca do *streaming*



Cerca de 4 em cada 10 pretendem cancelar

Fonte: IE Market Research Corp.

A transmissão de vídeo via internet não está submetida a regras concorrenciais: pode contratar livremente talentos brasileiros, é tributada pelo ISS, com alíquota máxima de 5%, e não divulga dados de audiência.

As grandes empresas, lideradas pela MPA, tentam aproveitar a revisão do SeAC para tentar uma desoneração do setor como um todo. O setor da produção independente, por sua vez, depende da Condecine para manter as fontes de financiamento.

Em 2019, 30% das obras brasileiras exibidas na TV Paga foram feitas com recursos do FSA. Mas não existe nenhuma linha para financiar obras feitas para o *streaming*. O que tem havido, sobretudo após a pandemia, é o investimento direto das plataformas em conteúdo local. A inexistência de linhas de financiamento que contemplem essa nova janela fez com que, muito rapidamente, as distorções eclodissem também no setor de produção.

“Como esses dois mundos vão conviver?”, pergunta-se a produtora Mayra Lucas, da Glaz Entretenimento, que tem trabalhado para várias plataformas:

“Como a gente vai equilibrar os valores pagos para os técnicos nas plataformas e no cinema contando apenas com recursos públicos? Portugal já trabalha com duas tabelas: uma para produções nacionais e outra para produções internacionais. E quando eu vejo que isso não está nem começando a ser resolvido aqui, fico com medo de que a gente tente, mais uma vez, inventar a jabuticaba.”

Por ora, as formas de apoio colocadas sobre a mesa são: investimento obrigatório de parte do faturamento das plataformas em produção local; aquisição e desenvolvimento de obras brasileiras de produção independente; incentivos, nos moldes do Art. 39, para o investimento em produção brasileira; criação de cotas para que parte do catálogo seja composto por produções locais; a garantia de proeminência para esse conteúdo; e estabelecimento de um novo tributo, a Condecine VoD.

Todas essas propostas estão em diálogo com modelos adotados internacionalmente e tomam como inspiração a Diretiva de Serviços de Audiovisual e Mídia, publicada na Europa em 2018.

Tanto que o percentual sobre o faturamento proposto não é fruto de nenhum estudo específico. Ele reproduz percentuais adotados em outros países. Alguns defendem 5%, outros 10% e outros, ainda, uma cobrança escalonada.

Dentre os PLs em discussão, o que melhor representa as demandas históricas da produção independente é o PL 8889, de autoria do deputado Paulo Teixeira (PT-SP), que introduz o termo conteúdo audiovisual por demanda (CAvD). Mas isso não quer dizer que o projeto não divida a própria produção independente. Um de seus pontos sensíveis é o estabelecimento de cotas.

A cota de tela é, tanto aqui quanto internacionalmente, um marco das

políticas públicas e, na visão de João Brant, diretor do Instituto Cultura e Democracia, não deve ser suprimida:

"O estabelecimento de cotas é importante para corrigir uma assimetria de poder de negociação dos produtores com as plataformas. Estamos lidando com um mercado no qual uma das camadas mantém um poder sobre as outras. As cotas não só abrem um espaço para a produção brasileira como aumentam o poder de negociação.

A União Europeia fez uma simplificação de cotas de 30%. Aqui, a gente poderia trabalhar com diferentes faixas e com um teto para não gerar um desestímulo aos grandes catálogos. A partir do tamanho dos catálogos, seriam criadas faixas mínimas para a presença de produção brasileira obrigatória, sendo metade comprada, metade contratada.

Mesmo que se estabeleça uma obrigatoriedade de investimento por parte das plataformas, se não houver cotas a gente verá conteúdo brasileiro a partir de um só olhar, que é os das plataformas."

▶ A regulação na Europa

A legislação em transformação



Reino Unido



Espanha



França



Alemanha

Audiovisual Media Services Regulation (2020)

Propostas no Anteproyecto de Ley General Audiovisual*

Service de Médias Audiovisuelles à La Demande (2021)

Medienstaatsvertrag (2020)

Obrigações

- A exigência de que ao menos 30% do catálogo das plataformas seja de conteúdo europeu e que esses serviços garantam a proeminência do conteúdo europeu;
- A suspensão das obrigações caso a plataforma comprove que resultaram em uma redução significativa da audiência e do faturamento, ou que sejam impraticáveis.

- Obrigação de que as plataformas destinem 5,5% de seu faturamento para produções independentes em idiomas falados na Espanha;
- Plataformas cujo faturamento supere 50 mil euros por ano devem destinar 5% adicionais ao *Fondo de Protección de la Cinematografía*;
- Destinação de ao menos 30% do catálogo das plataformas de *streaming* para conteúdo europeu.

- Reinvestimento em conteúdo francês de 20% e 25% do faturamento obtido na França em conteúdo;
- Pagamento de uma contribuição ao *Centre National du Cinéma (CNC)* de 2% de seu faturamento no país;
- Garantia de que os catálogos tenham ao menos 60% de conteúdo europeu e 40% em língua francesa.

- Os serviços de VoD devem produzir conteúdo em alemão, sem que haja uma porcentagem pré-estabelecida;
- As plataformas cujo faturamento supere 500 mil euros por ano e serviços domiciliados em outro país devem pagar uma contribuição de 1,8% a 2,5% do faturamento anual para financiar o cinema alemão.

Incentivos

- *Production incentives* de até 25% para a produção de filmes britânicos. Para isso, a produção deve somar de 18 a 35 pontos em um teste que avalia a relevância e pertinência cultural do filme.

- *Tax Rebate* de até 30% dos custos na Espanha, desde que o total gasto seja superior a 1 milhão de euros e a produção empregue uma porcentagem de trabalhadores espanhóis.

- Há mecanismos de incentivo para produções internacionais que gastem ao menos 250 mil euros ou 50% do orçamento na França e que tenham ao menos cinco dias de filmagem no país.

- Há um mecanismo de incentivo à produção de até 20% dos custos de produção gastos no país, até o limite de 4 milhões de euros por projeto.

*O país não tem uma regulação específica para o VoD. O projeto está em debate na Espanha desde 2020.

Embora restrita à TV Paga, a obrigatoriedade de exibição impactou de forma importante o mercado audiovisual brasileiro. A demanda por mais de mil horas de programação anual possibilitou o surgimento de novos agentes, ampliou de forma exponencial o mercado de trabalho e colocou algumas produtoras em condições de, hoje, produzir de acordo com os parâmetros internacionais exigidos pelas plataformas.

Uma dessas produtoras é a Gullane Entretenimento, que produziu para a HBO antes mesmo da Lei 12.485 e se expandiu a partir do incremento do financiamento público e das cotas. Fabiano Gullane diz que, hoje, a empresa trabalha para todas as plataformas:

"A Lei 12.485 estabeleceu um modelo que fez com que a produção brasileira saísse de 3% da audiência na televisão por assinatura para 18%. Isso diz respeito a identidade cultural, mas também a geração de riqueza.

Nesse sentido, defendo que se garanta, também nas plataformas, a presença de

produção brasileira e de produção brasileira independente. Outro aspecto relevante da cota é que ela abre o mercado para empresas menores.

Nesta primeira fase, quem conseguiu se plugar nesse sistema de produção internacionalizada foram as grandes empresas, como a Gullane, a Conspiração, a Fábrica, a Pródigo e a O2. Ao aumentar a demanda, a cota permite que os menores participem desse mercado."

Apesar de, historicamente, os produtores sempre terem defendido a cota, hoje esse assunto os divide. A Brasil Individual Independente (BRAVI), liderança fundamental para a aprovação da Lei do SeAC, por exemplo, reviu seu discurso, como explicita o diretor Mauro Garcia:

"Com o avanço das discussões, foi se chegando, na BRAVI, a um consenso em torno da ideia de que a cota não é, a esta altura, o elemento mais necessário na política pública. A gente precisa gerar emprego e renda. A Lei do SeAC foi fundamental, mas o momento é outro.

Com o tempo, entendemos que a lei, tal como foi constituída, aprisiona o projeto na primeira janela. Depois de sete anos cumprindo a cota em um canal, o seu produto não tem mais valor. A virada propiciada pelo *streaming* é que, com as plataformas, o mercado se tornou de fato internacional.

A principal discussão não deve ser mais sobre cota, mas sobre os direitos de propriedade."

Os principais argumentos contra as cotas são que elas só tinham sentido quando havia escassez de telas – a sala de cinema e a grade da TV têm espaço limitado – e que, não havendo mais o lugar do programador, elas são ineficazes.

Outra possibilidade de reserva de mercado é a proeminência, que significa destacar produtos locais na tela inicial das plataformas. Felipe Lopes, sócio da Vitrine Filmes – que tem o maior catálogo de cinema autoral brasileiro –, diz que os benefícios trazidos pelas plataformas para alguns segmentos do mercado não devem esmaecer questões que são centrais quando se fala de cultura.

"Hoje, todas as plataformas têm conteúdos nossos. É um mercado muito forte e, com o crescimento de assinantes, a capacidade de negociação torna-se muito maior. Temos valores de licenciamento muito melhores do que tínhamos na televisão por assinatura e conseguimos, pela variedade de *players*, trabalhar obras mais autorias e independentes. Uma coisa que me deixa triste é não saber o público desses filmes.

Mas, com tudo isso, acho essencial ser mantido um espaço de defesa para o cinema brasileiro e defendo a proeminência. Muita decisão é tomada na hora em que você acessa o aplicativo, e você não quer pegar o controle remoto e ficar digitando o nome de um filme. Quantos filmes brasileiros são exibidos na tela inicial?"

No meio do caminho entre a cota mínima de produção e a proeminência existe uma outra pedra: a do lugar que as produtoras brasileiras ocupam nos contratos.

Nas dezenas de produções realizadas nos últimos dois anos com recursos das plataformas, todas as empresas figuraram como prestadoras de serviço.

A partir do momento em que uma produtora não detém os direitos patrimoniais sobre as obras, ela inclusive deixa de figurar como “produtora independente”, nos termos da Lei do SeAC. E mais: no caso dos originais produzidos por Netflix, Disney+, HBO Max, etc. no Brasil, toda a receita fica com essas empresas.

A batalha pelo direito de propriedade

Até 2011, a TV aberta produzia internamente cerca de 90% do conteúdo nacional por ela exibido e a TV por assinatura preenchia menos de 5% da grade com produtos brasileiros. Um dos objetivos da lei foi permitir que a produção independente brasileira criasse direitos de propriedade.

Em 2011, a MPA reportou ao governo norte-americano que o Brasil estava levando os canais a perderem um de seus principais ativos, uma vez que um programa só cumpre cota se os detentores de direitos patrimoniais forem brasileiros.

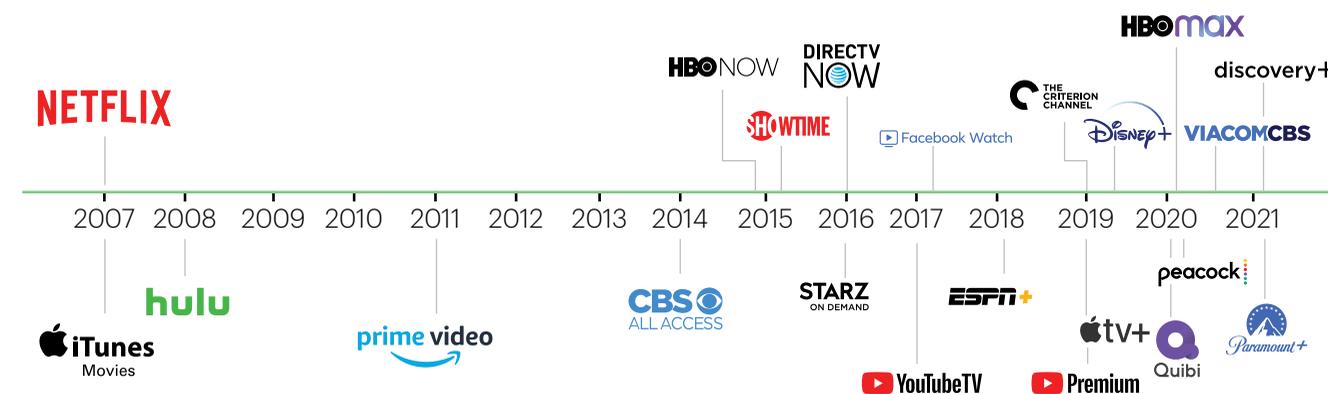
Agora, a entidade foge do confronto e adota um tom conciliatório. Andressa Pappas, diretora de Relações Institucionais da MPA, procura elogiar a produção brasileira e convencer seus interlocutores de que o apoio já existe e que, portanto, não precisa ser imposto:

"O Brasil é um mercado importante para a MPA, tanto que estamos desenvolvendo programas de atração de investimento, que incluem a qualificação profissional dos trabalhadores da nossa indústria.

Localmente, a Disney anunciou a produção de 80 obras originais; a HBO, quase 100 obras nos próximos dois anos; a Netflix, só em 2020, investiu 350 milhões de reais e tem o compromisso de dobrar esse valor neste ano e no próximo.

▶ A guerra do streaming

Lançamento das principais plataformas dos EUA



Fonte: Mentinno - Formación Gerencial

Todos sabem que as plataformas estão, internacionalmente, investindo bilhões na produção de conteúdo local. Essa é uma prioridade estratégica dos estúdios, e esse investimento é um dinheiro passado diretamente para o produtor, sem o trâmite burocrático existente quando se envolve o Estado.

Os contratos vão ser feitos a partir dos modelos de negócios dos produtores independentes de modo a que ambos os lados tenham os seus benefícios e que deem condições para que a obra circule tanto nacional quanto internacionalmente.

A partir de 2020, houve uma explosão de oferta de serviços, levando a mudanças nos hábitos de consumo e a novos terrenos de disputa

Nesse cenário, será que é a regulação mais acirrada de uma janela ou outra que vai levar ao crescimento da indústria local?"

Embora o investimento seja palpável, como o *streaming* não fornece dados não se sabe que valor é esse. Mas se sabe que já em 2018, nos Estados Unidos, a produção de conteúdo originário das plataformas superou numericamente a produção combinada das emissoras de TV aberta e fechada.

No Brasil, especificamente, como a pandemia coincidiu com a paralisação na

liberação de recursos do FSA – decorrente da crise institucional da Ancine –, a produção de originais para as plataformas se tornou o caminho para a sobrevivência de várias produtoras.

Conforme os projetos foram decolando, o mercado começou a temer certa padronização da produção brasileira aos moldes das plataformas – com implicações estéticas, temáticas e nos modos de produção.

Mas também essa visão não é necessariamente compartilhada por todos. Mariza Leão, que tem projetos negociados com Netflix, Amazon Prime e HBO Max, expõe sua experiência de forma mais matizada:

"Sou neófito nesse mercado, mas, o que tenho sentido, até aqui, é que, do ponto de vista criativo, a troca tem sido rica. Do ponto de vista criativo e de organização. Existem regras de *compliance*, por exemplo, que a gente desconhecia. Tenho aprendido muito, ou reaprendido.

O que mudou é que o pêndulo da decisão não é mais do produtor. A decisão é muito mais compartilhada. Mas, desde que haja respeito, isso não significa que o resultado final será pior ou menos autêntico. Também trabalhamos com orçamentos de cinco a seis vezes maiores.

Outra possibilidade aberta pelas plataformas é a da internacionalização. No cinema, quantos filmes iam para o mercado externo? A gente vendia o filme para Portugal e recebia um troco que dava para comprar três pizzas. Hoje, a chegada das produções a outros países é uma possibilidade concreta.

O ponto é que, quando os recursos são totalmente privados, a conversa sobre os direitos de propriedade não tem sido possível. Precisamos de políticas públicas feitas com bom senso para poder passar a negociar direitos."

Mayra Lucas ecoa a fala de Mariza:

"Trabalhando para as plataformas, vi o faturamento da Glaz triplicar. Mas meus

custos triplicaram também. O *break even* das produtoras cresceu, e nossos ganhos se limitam à prestação de serviços.

E não adianta dizer que antes nenhum produtor ganhava com propriedade intelectual. Eu ganhava. Sempre entrava um pingadinho aqui, outro ali.

Hoje, tenho a ideia, desenvolvo essa ideia e recebo por uma prestação de serviços para um cliente. Alguns *players* negociam um valor pela criação, outros não. De toda forma, acabou aí a rentabilidade. A gente não tem mais a RLP [receita líquida do produtor].

Isso não é financeiramente justo, mas só vai mudar quando houver a regulação."

Hoje, as próprias plataformas entendem que a regulação é necessária. O que se coloca no horizonte são, basicamente, três possibilidades: o estabelecimento de proeminência e/ou de cotas; a criação de uma Condecine VoD, acompanhada de editais para o financiamento de obras feitas para as plataformas; e o

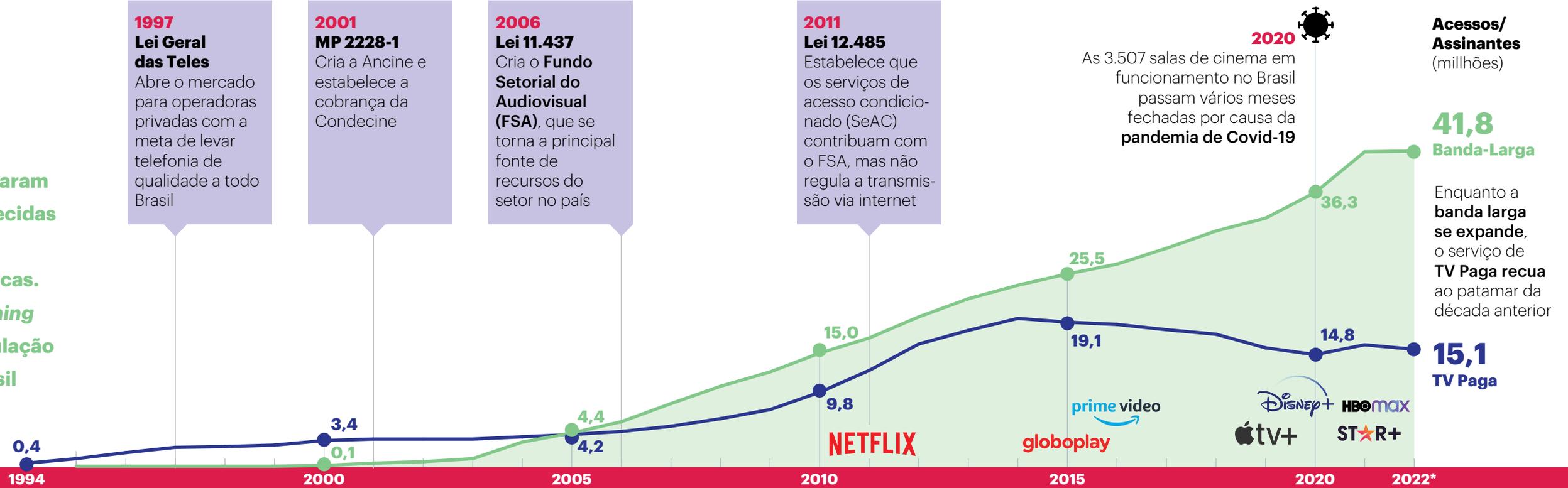
investimento das plataformas via incentivo fiscal, como acontece hoje com o Art. 3º e o Art. 39º.

A legislação, como sempre acontece, está correndo atrás das novas tecnologias. O que é novo, desta vez, é que aquilo que se pretende regular ainda não possui uma forma definida e tem, mais do que nunca, uma dimensão global e tentacular.

► **A legislação corre atrás da inovação**

As mudanças tecnológicas tornaram as regras estabelecidas nas duas últimas décadas anacrônicas. Até hoje, o *streaming* não tem uma regulação específica no Brasil

- 1997 Lei Geral das Teles**
Abre o mercado para operadoras privadas com a meta de levar telefonia de qualidade a todo Brasil
- 2001 MP 2228-1**
Cria a Ancine e estabelece a cobrança da Condecine
- 2006 Lei 11.437**
Cria o **Fundo Setorial do Audiovisual (FSA)**, que se torna a principal fonte de recursos do setor no país



2020 As 3.507 salas de cinema em funcionamento no Brasil passam vários meses fechadas por causa da **pandemia de Covid-19**

41,8 Banda-Larga
Enquanto a **banda larga se expande**, o serviço de **TV Paga recua** ao patamar da década anterior

1990 O fim da estatal **Embrafilme** faz com que a produção de longas-metragens seja praticamente paralisada no Brasil

1995 A Embratel inicia o uso comercial da **internet no Brasil**

2005 A invenção do **YouTube** consolida a internet como meio mais popular de distribuir e exibir vídeos

2008 Fim da distribuição de filmes em **VHS** no Brasil

2011 A plataforma pioneira de **SVoD chega ao Brasil** e mais 42 países na América Latina

2015 O mercado de **SVoD** se diversifica com as plataformas da **Globo** e da **Amazon**

2016 Passam a existir **46 provedores de VoD**, a maioria deles pequenos, registrados na Ancine

2020 O consumo de conteúdo por *streaming* decola na **pandemia**, assim como o mercado de VoD, que se torna maior e mais complexo

1993 Lei do Audiovisual
Permite que empresas apliquem o IR em filmes, leva à retomada da produção

1995 Lei da TV a Cabo
Estabelece as regras de funcionamento do serviço iniciado na década anterior

2006 Fechamento em massa de lojas e distribuidoras de **VHS e DVDs** no Brasil

Público de salas de cinema no Brasil (milhões)



Vídeos dominam a internet



*Dados até julho de 2022
Fontes: Anatel, Ancine, Ministério das Comunicações

Fonte: Cisco

Nova paisagem: as *big techs* chegaram para ficar

Introdução

O mundo jamais será como era antes da Covid-19 e, neste momento, especialistas de todos os setores tentam entender o impacto das mudanças trazidas pela pandemia e as oportunidades que essa revolução vai gerar. O setor audiovisual não é exceção.

As salas de cinema vão morrer? O *streaming* matará a TV? Todos trabalharemos para meia dúzia de empresas de tecnologia no mundo? As novas narrativas vão acontecer no metaverso? Produziremos filmes recebendo investimentos de fãs que compram as NFTs (os *non fungible tokens*, tratados no próximo artigo) das obras usando contratos inteligentes baseados em redes como Ethereum?

Como a pandemia comprovou, nossas previsões são frágeis diante da realidade. Tentar prever o futuro diz mais sobre quem faz as previsões do que propriamente sobre o futuro. Como afirma o financista Howard Marks, “hoje em dia todos têm os mesmos dados em relação ao presente e a mesma ignorância em relação ao futuro”.

Se prever o futuro é um exercício que, usualmente, resulta em erro, extrapolar o presente pode ser uma boa forma de nos prepararmos para ele. Pesquisar os padrões e aplicá-los às nossas decisões é o que Marc Lipsitch, epidemiologista de Harvard, chamava de “extrapolação informada”, quando desenhava cenários sobre como a humanidade lidaria com a Covid-19.

Embora epidemiologia e investimentos sejam campos do conhecimento aparentemente distantes do audiovisual, ambos podem nos ajudar a criar uma moldura para entender como o setor do entretenimento está sendo impactado e transformado.

Novos jogadores, novas técnicas

Um exemplo da mudança em curso foi a vitória de *Coda* como melhor filme do Oscar. A Apple TV+ foi a primeira plataforma de *streaming* a receber o que, para muitos, é o maior prêmio do cinema.

O movimento começou em 2016, quando *Manchester by the Sea*, da Amazon, se tornou o primeiro filme de um *streamer* a conseguir indicação de melhor filme. Em 2022, a Netflix teve *Não Olhe Para Cima* e *O Ataque dos Cães* indicados a melhor filme. A empresa tentou, ao longo dos anos, vencer na categoria. No fim, quem levou foi a Apple mostrando que uma *big tech* pode ser um jogador de peso em Hollywood.

A Apple pagou US\$ 25 milhões pelos direitos de distribuição de *Coda* – um recorde para Sundance, mas quase nada para uma empresa que fatura US\$ 400 bilhões por ano. A empresa colocou o filme, produzido por menos de US\$ 10 milhões, na Apple TV+ e em um número limitado de cinemas por curto período.

O investimento na campanha para o Oscar teria custado entre US\$ 20 e US\$ 25 milhões. A Netflix gastou ainda mais para promover *O Ataque dos Cães*, que acabou recebendo 12 indicações. Mesmo com a redução de público, os prêmios distribuídos no Oscar

assumiram uma importância enorme para as plataformas, que buscam provar que merecem ser levadas a sério pela indústria cinematográfica.

No caso da Apple, a vitória no Oscar aumentou a notoriedade do serviço de *streaming* da empresa, que compete por assinantes com Netflix, Disney+ e HBO Max. A disputa por grandes prêmios e tapetes vermelhos também ajuda a convencer os produtores de que a Apple TV+ é o “lar” apropriado para filmes e programas de TV de alto nível. A lógica vale para a Netflix e demais plataformas não associadas aos estúdios.

Lisa Taback é uma especialista em campanhas de premiações de cinema. Sua empresa foi adquirida pela Netflix em 2018. É ela quem lidera os esforços da gigante do *streaming* que, em 2020, esteve bem perto de levar a sonhada estatueta com *O Irlandês*. Taback trabalhava para Harvey Weinstein nos anos 1990 e ajudou a criar campanhas para uma série de vencedores, como *O Paciente Inglês* e *Shakespeare Apaixonado* e,

mais tarde, com *Spotlight*, quando já comandava a própria empresa.

A resistência de alguns membros da Academia em dar o principal prêmio da indústria a uma empresa de *streaming* parece ter diminuído com a pandemia, inclusive porque todos os estúdios também recorreram à nova maneira de produzir e distribuir filmes.

Em 2022, a ampla vantagem de indicações das plataformas nas premiações apontou o enfraquecimento do tradicional modelo dos estúdios de Hollywood em favor das *big techs*. *Dune* e *King Richard*, outros dois fortes concorrentes, estrearam simultaneamente nos cinemas e na HBO Max.

Vale lembrar que, em 2019, antes mesmo da pandemia, *Roma*, de Alfonso Cuarón, gerou polêmica na Academia ao ganhar três estatuetas. A teoria predominante, naquele momento, era a de que a resistência à Netflix se devia à ameaça que a plataforma representava para os cinemas. Apesar do temor, *Roma* ganhou o Oscar de Melhor Filme. A Netflix

quebrara então a tradição, ao lançar o filme em salas selecionadas três semanas antes da estreia no *streaming*.

Membros da Academia, como Steven Spielberg, defendiam a experiência na sala de cinema. Spielberg, uma das figuras mais influentes em Hollywood, fez campanha por *Green Book* – que levou o prêmio – argumentando que o voto nessa produção era um voto no cinema. O diretor falava abertamente sobre defender a experiência nas salas e querer que os filmes da Netflix fossem para o Emmy em vez do Oscar. E ele não era o único na Academia com essa postura.

O fato de, em 2021, Spielberg ter fechado um contrato com a Netflix para produzir vários filmes para a plataforma todos os anos destaca o quanto Hollywood foi obrigada a se render ao streaming. Ironicamente, *West Side Story*, dirigido por ele, disputou o prêmio de melhor filme com *Coda*.

É curioso notar como mesmo as campanhas para o Oscar mudaram.

As plataformas de *streaming* têm focado no volume de premiações. Categorias antigamente menos disputadas como as de curta-metragem, resultaram em filmes ao custo de US\$ 5.000 gastando mais de US \$ 40.000 na campanha. Os valores se tornaram tão altos que dificilmente os gigantes do *streaming* conseguem concorrer.

Em fevereiro, a Apple alugou salas de cinemas nos Estados Unidos para exibir *Coda* de graça. Alguns executivos de estúdios concorrentes reclamaram da decisão, uma vez que essa estratégia permitiu que a Apple evitasse divulgar as receitas de bilheteria. O baixo desempenho de um filme nas vendas de ingressos pode diminuir seu impulso na corrida pelo Oscar. *West Side Story*, considerado um dos primeiros candidatos, perdeu força quando faturou apenas US\$ 38 milhões nos Estados Unidos e no Canadá.

A aquisição dos estúdios MGM e seu catálogo pela Amazon por US\$ 8 bilhões (preço avaliado como bastante acima do valor de mercado da empresa) é outro

marco. Além do catálogo de mais de 4 mil filmes e 17 mil episódios de TV, a Amazon levou uma das marcas mais conhecidas de Hollywood.

Mas enquanto as empresas de tecnologia investem, tradicionais grupos de mídia e comunicação reveem suas estratégias. A gigante de telecomunicações AT&T vendeu todas as suas propriedades de mídia, incluindo a colossal WarnerMedia e seu estúdio Warner Bros. A lógica por trás do negócio, adquirido pela Discovery, uma competidora “menor”, é a de que a AT&T não estaria suficientemente capitalizada para a nova fase do negócio de mídia.

Para a AT&T, uma empresa originalmente de telecomunicações, investir no 5G é uma oportunidade mais lucrativa do que investir no audiovisual.

No streaming há cada vez mais concorrentes e as margens se tornam cada vez menores. Nos Estados Unidos, estima-se que já existam mais de 300 serviços de streaming.

Mudar o foco do negócio e abrir mão das áreas de conteúdo são opções para a AT&T e outros conglomerados que têm no audiovisual apenas uma maneira de diversificar as fontes de receita ou de conviver com as grandes estrelas. O mesmo não se pode dizer da maior parte dos grupos de mídia, ainda pouco diversificados e dependentes do audiovisual. A própria Netflix se tornou, em boa medida, refém das assinaturas.

Juntas, WarnerMedia e Discovery podem cortar custos e aumentar os investimentos na produção de conteúdo. David Zaslav, CEO da Warner Bros. Discovery (como passou a se chamar a nova companhia), disse em sua primeira apresentação de resultados após a fusão das duas gigantes de mídia que teria disciplina fiscal extrema. Prometeu ainda “não vencer a guerra dos gastos com conteúdo”. O executivo reiterou que a empresa planeja cortar R\$ 15 bilhões em custos nos próximos dois anos.

Mas Zaslav negou que esses cortes impactem o conteúdo, uma vez que a

meta é seguir atraindo novos assinantes para os serviços de *streaming* da empresa e atrair espectadores para os cinemas, já que também é dona da Warner Bros., um dos cinco grandes estúdios de Hollywood.

O ano de 2021 registrou o maior investimento da história em produções para serviços de *streaming* no mundo. Em 2022, lideradas pela Netflix, as empresas devem investir juntas mais de US\$ 230 bilhões em conteúdo, um aumento de 14% em relação a 2021, de acordo com a Ampere Analysis. Será o maior investimento da história em produções para serviços de *streaming*.

Em 2021, a Netflix investiu US\$ 14 bilhões em conteúdo próprio. Em 2022, deve chegar a US\$ 17 bilhões. Mas os concorrentes entenderam o jogo. A Disney deve chegar aos US\$ 33 bilhões e a WarnerMedia, após a fusão com a Discovery, ultrapassará os US\$ 20 bilhões. Hoje, reduzir investimentos na produção de conteúdo significa perder assinantes e desacelerar o crescimento.

Uma demonstração da necessidade de crescimento das empresas de *streaming* foi o impacto da queda de assinantes da Netflix. Em 2022, pela primeira vez, a empresa perdeu assinantes. A Netflix fechou o primeiro trimestre com 200 mil assinantes a menos, uma queda insignificante para os 222 milhões dos três meses anteriores. Mesmo assim, o efeito foi devastador no valor das ações da companhia.

Em um único dia, a Netflix perdeu 35% do valor de mercado. A plataforma, que já chegou a valer US\$ 306 bilhões, baixou seu valor para pouco mais de R\$ 80 bilhões em menos de 6 meses. A expectativa do mercado (e da própria Netflix) é a de que a plataforma chegue a atingir mais de 500 milhões de assinantes no mundo. Mas se a Netflix estacionar em pouco mais de 200 milhões, todos os cálculos de custos e de tempo para recuperar o investimento precisam ser refeitos. Se o cenário para o audiovisual já era difícil, ficou ainda mais complicado.

Fronteiras cada vez menos claras

Nesta nova etapa da indústria de mídia, a capacidade de realizar gigantescos investimentos no desenvolvimento de propriedade intelectual e de tecnologia definirá as empresas dominantes.

O uso de dados e os investimentos em novas formas de interação também serão determinantes para definir o que será produzido e consumido. Em um momento no qual a Netflix adiciona *games* à plataforma e intensifica seus esforços para comprar estúdios independentes de jogos eletrônicos, as fronteiras se tornam cada vez mais borradas. A Disney, por sua vez, acelerou os investimentos em iniciativas de realidade aumentada e busca meios de digitalizar as experiências sensoriais que oferece nas atrações de seus parques para criar atrações imersivas no metaverso.

O conceito clássico de fazer cinema mudou mais nos últimos cinco anos do que nas cinco décadas anteriores. Os processos de produção e distribuição, antes delimitados, lineares como foram o cinema, as TVs aberta e fechada e os jogos eletrônicos, deram espaço a uma cacofonia de novos *players* – sendo que nem todos têm o audiovisual como essência do negócio.

Se a Disney lançava filmes e criava propriedade intelectual para atrair famílias aos seus parques e *resorts*, hoje o modelo ganhou novas versões aceleradas pelas tecnologias digitais. A indústria de *videogames* está a caminho de mais do que dobrar de tamanho em receita nos próximos anos, de acordo com um relatório da fabricante de ferramentas de desenvolvimento de jogos Unity.

A estimativa é que a indústria de jogos fature mais de US\$ 300 bilhões por ano

► **Teles e *big techs* agigantam o ecossistema do audiovisual**

A convergência digital sobrepôs disputas por consumidores de entretenimento, de comunicação e de tecnologias da informação e atrai teles e *big techs* para o audiovisual



até 2027. Atualmente, o setor já fatura US\$ 180 bilhões anualmente, o que torna a indústria do jogo maior do que cinema e música juntos.

Os melhores jogos estão faturando mais do que os grandes sucessos de bilheteria. *Grand Theft Auto V* arrecadou mais de US\$ 6 bilhões, de acordo com pesquisa da Marketwatch. *Avatar*, o filme de maior bilheteria de todos os tempos, faturou US\$ 2,8 bilhões. Produções como *The Witcher*, na Netflix, e *Halo*, na Paramount+, mostram que a indústria de *games* também pode beneficiar a produção audiovisual em uma crescente relação de simbiose, visto que o caminho oposto também é possível.

A Netflix, por exemplo, busca ser uma líder no entretenimento. O esforço está centrado na construção de franquias multiplataforma. *Stranger Things*, uma das produções mais bem sucedidas da plataforma, deu origem a produtos vendidos até mesmo na nova loja online da Netflix, como *videogames* e um curioso projeto presencial na

qual o público pode participar de uma experiência imersiva com os personagens da série. A experiência começou por Nova York, San Francisco e Londres.

Na última década, as gigantes de tecnologia encontraram no entretenimento e, particularmente, na criação e distribuição de conteúdo, uma oportunidade de seguir aumentando seus negócios bilionários.

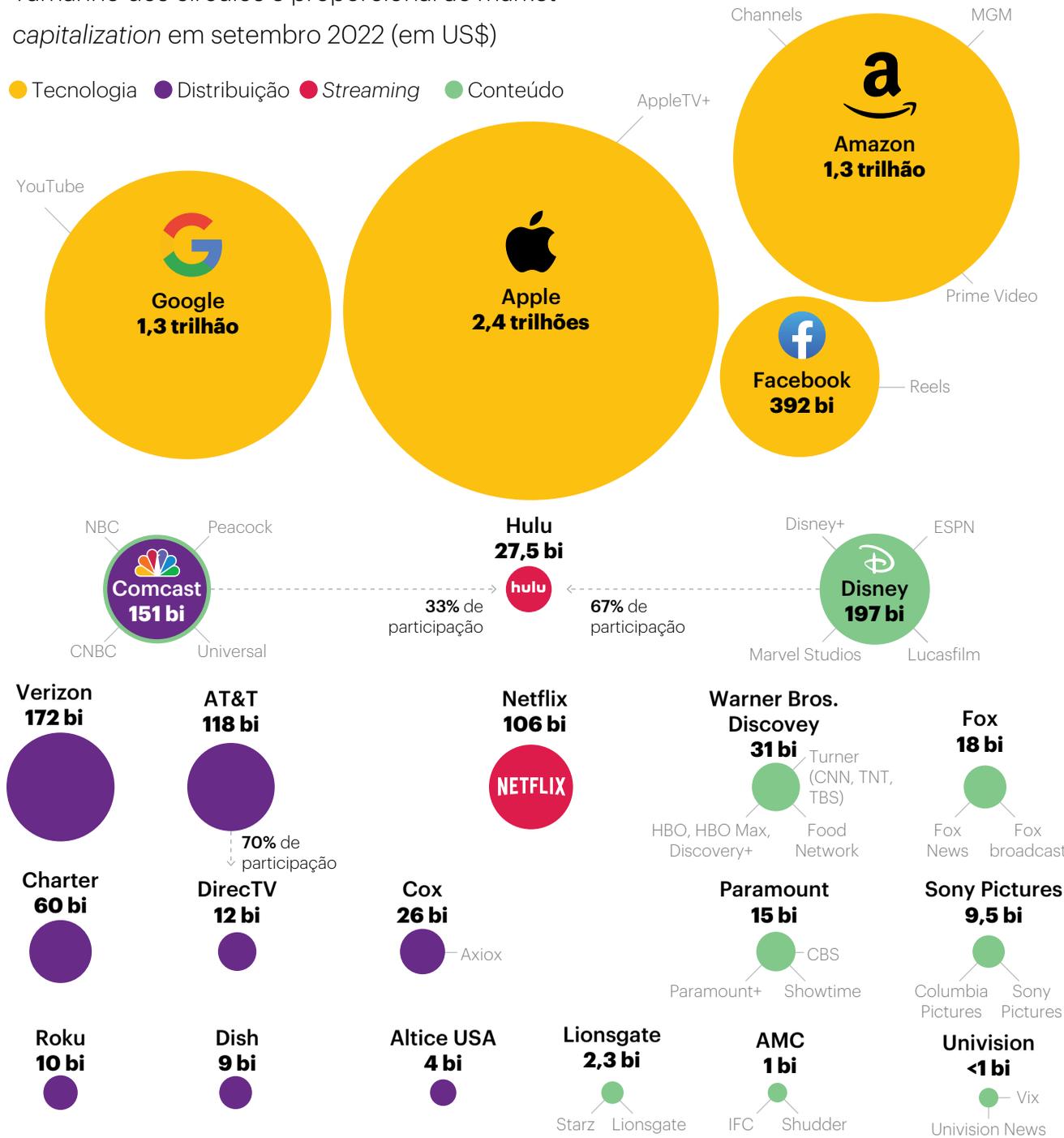
Quando se trata da Apple, encontrar um setor com tamanho significativo para fazer diferença no resultado é desafiador. O valor de mercado da Apple é de quase US\$ 2,5 trilhões e a empresa em breve deve alcançar a marca de US\$ 400 bilhões em vendas por ano. O mesmo desafio é enfrentado por Google, Amazon, Tencent e Alibaba.

A indústria de entretenimento é grande o suficiente para fazer diferença na conta de uma *big tech*. Segundo dados do *Bureau of Economic Analysis* (BEA), apenas nos Estados Unidos a atividade econômica de

► **Panorama da mídia nos EUA**

Tamanho dos círculos é proporcional ao *market capitalization* em setembro 2022 (em US\$)

● Tecnologia ● Distribuição ● Streaming ● Conteúdo



Mínimo baseado no acordo de 2019. Fonte: reportagem Recode publicada pela Vox

arte e cultura foi responsável por 4,2% do produto interno bruto (PIB), ou US\$ 876,7 bilhões em 2020.

Na Apple, o segmento de serviços (que inclui o Apple TV+, App Store, Apple Pay, Apple Music, iCloud, AppleCare e outros negócios por assinatura) já é o segundo maior faturamento da empresa e aumentou 24% no último trimestre de 2021, um recorde. Atualmente, só perde para a venda de iPhones.

No final de 2021, a Apple tinha 785 milhões de assinantes pagantes em todos os seus serviços, um aumento global de 165 milhões (ou 27%) em relação a 2020. A empresa tem 1,8 bilhão de dispositivos em todo o mundo. Isso, obviamente, cria novas dinâmicas competitivas. Ao mesmo tempo em que a indústria do entretenimento é grande demais para ser ignorada pelas empresas de tecnologia, as *big techs* não podem ser ignoradas por quem produz para o setor audiovisual.

Erick Brêtas, diretor de produtos e serviços digitais da Globo. O Globoplay, plataforma

de *streaming* da Globo, fechou parcerias recentemente com Apple, Amazon, Google e Disney. Ele explica:

"Temos uma crença de que vivemos em um mundo de "frenemies" (amigos e inimigos ao mesmo tempo). Há 20 anos, meu competidor era meu competidor e não tinha papo. No máximo ia em um evento formal ou discutia algum interesse regulatório comum.

Hoje, o Google é nosso maior concorrente no mercado publicitário. Mas temos muitos negócios com o Google. Mudamos toda nossa infraestrutura digital para a *cloud* do Google. A gente vende o Globoplay pela Play Store. Desenvolve o Globoplay para Android TV. É uma grande parceira e concorrente.

Com a Amazon acontece a mesma coisa. É um concorrente feroz no *streaming* e no *e-commerce*, mas tinha interesse em entrar no mercado de futebol e fez isso por meio de uma parceria com a Globo."

O Globoplay é um dos serviços de *streaming* que mais cresce no mundo e é o principal motor de crescimento

do grupo Globo. Os bilhões investidos mostram que a aposta é em um futuro diferente do passado que a tornou líder absoluta no entretenimento brasileiro.

Pode-se imaginar que a Globo entrou tarde na corrida do streaming. Em comparação com a Netflix isso pode ser verdade. Mas vale notar que os pares americanos da Globo, as gigantes Disney, Warner e Discovery entraram para valer na corrida anos depois do Globoplay.

Se o modelo de negócio da Globo e demais concorrentes de *streaming* é sustentável é a pergunta que todos os executivos de mídia e investidores tentam responder. A NBC, uma das maiores redes de TV dos Estados Unidos, chegou a perder mais de US\$ 400 milhões no terceiro trimestre de 2021 por conta de seus investimentos no Peacock, sua nova plataforma de *streaming*.

A Paramount – que, inclusive, abandonou o nome ViacomCBS para mostrar ao mercado estar mais focada no *streaming* – perdeu US\$ 480 milhões no último

trimestre de 2021. A Disney perde até US\$ 1 bilhão todo ano no Disney+, enquanto vê seus resultados em TV caírem (a empresa é dona de diversos canais como a ABC, ESPN e Fox). Também em 2021, a Disney anunciou que fecharia mais de 100 canais de TV pelo mundo para focar em seu *streaming*.

A exemplo de seus pares internacionais, a Globo, há anos, tem investido bilhões na plataforma. Para especialistas, o futuro da TV é o *streaming*. E essa é a aposta do Grupo, mas também de todos os grandes players de mídia e tecnologia no Brasil e no exterior. Com margens cada vez mais apertadas e mais competição, as fusões e aquisições são um caminho inescapável.

A reinvenção do modelo de negócios

O desenho da *flywheel* da Disney foi esboçado em 1957 e tinha o conteúdo no centro de tudo. Parques alimentados por conteúdo, *merchandising*, licenciamento,

filmes e programas de televisão faziam a roda da Disney girar.

Essa estratégia, centrada em propriedade intelectual, transformou a Disney na empresa de mídia mais icônica e impactante do mundo.

A exploração e a defesa da propriedade intelectual deram à Disney uma vantagem global que perdurou por décadas. Outro aspecto central para o sucesso da companhia foi a facilitação da “reprodutibilidade” impulsionada pelos avanços tecnológicos, como a projeção digital e a popularização do ar-condicionado nas salas de cinema, assim como o barateamento dos discos de vinil e o maior acesso ao entretenimento doméstico, inicialmente com o *home video* e os DVDs.

A Disney se reinventou diversas vezes ao longo desses 65 anos. Sua capacidade de acumular capital e financiar aquisições a baixo custo foi ficando evidente ao longo do tempo. Os bilhões investidos na compra da Pixar (2006), Marvel

(2009), Lucasfilm (2012) e 21st Century Fox (2019) nos lembram que, no cinema, o acesso a capital de risco para produzir mais e gastar mais em *marketing* é uma vantagem competitiva e tanto.

Mas poucos desafios foram tão grandes quanto aqueles trazidos pela digitalização das plataformas de distribuição. Primeiro, na forma de pirataria de conteúdos a serem disponibilizados pela internet. Depois, na própria maneira como esses conteúdos são consumidos, menos no cinema e na TV e mais no *streaming*, nas redes sociais e em plataformas de vídeo como YouTube e TikTok.

Essa mudança na escala dos negócios de mídia e entretenimento fez com que, se comparado ao dos novos concorrentes, o caixa da Disney se tornasse relativamente pequeno até. A Disney faturou US\$ 67,4 bilhões em 2021. A Apple, US\$ 378,3 bilhões.

A exemplo do fundador da Disney, Jeff Bezos também desenhou na Amazon uma *flywheel* cujo poder está na aparente simplicidade. Em 2021, a empresa faturou US\$ 469 bilhões. O modelo tem capacidade para incorporar toda a roda da Disney nos campos experiência do consumidor, redução da estrutura de

► **O modelo de negócios da década**



De menus de ofertas personalizadas a investimentos em produções milionárias, tudo é influenciado pela análise dos dados gerados pelos usuários da Amazon e outras plataformas

custos, preços mais baixos, seleção e tráfego. Mas, além disso, mostra-se capaz de atrair mais vendedores – estúdios e produtores de conteúdo em busca de visibilidade para seus produtos.

Parte do modelo da Amazon é permitir a qualquer produtor de conteúdo disponibilizar seu produto gratuitamente na plataforma. Com isso, todos podem, potencialmente, atingir milhões de pessoas. A exemplo do que fez com o Kindle, que trazia a possibilidade de autopublicação, a gigante do *e-commerce* permite que qualquer produtor disponibilize seu filme no Amazon Prime, desde que dividam a receita.

A digitalização teve, como se sabe, grande impacto sobre o mercado editorial e levou livrarias a quebrar. Mas essa reconfiguração fez também com que novas livrarias, editoras e autores surgissem.

Os investimentos em *marketing* e divulgação se tornam cada vez mais altos. Na chamada economia da atenção,

na qual o tempo e os recursos dos espectadores são mais escassos que a oferta, a guerra entre os *players* tem ficado cada vez mais acirrada. E a capacidade de inovação será um bem cada vez mais valioso.

Em um negócio disruptivo como se mostra o entretenimento, é preciso se reinventar constantemente. A competição, afinal, vem de lugares inesperados. Há desde *startups*, como a Bytedance, dona do TikTok e uma das empresas mais inovadoras no uso de inteligência artificial, até companhias tradicionais se reinventando, como Disney, que, em um piscar de olhos, tornou-se o Disney+. Em 16 meses, a plataforma da Disney+ superou a marca dos 100 milhões de assinantes. A Netflix levou 10 anos para atingir esse marco.

Enquanto a Netflix cresceu lentamente, investindo na expansão de sua marca pelo mundo, a Disney usou seu capital e vasto conhecimento em aquisições para comprar *players* estratégicos na Ásia. Se, por um lado, reduziu a margem de lucro

por usuário, que é menos da metade em comparação à da Netflix, acelerou o crescimento de assinantes.

O fato do Disney+ nascer com grandes franquias como Star Wars e os heróis da Marvel também foi essencial. Assim como no cinema, o reconhecimento de marca ajuda a criar fenômenos culturais, como foi o Baby Yoda no *Mandalorian* da Disney.

A Netflix, por sua vez, ainda tenta construir suas franquias do zero. A empresa navegou sozinha por algum tempo e se tornou uma potência da mídia oferecendo o mesmo conteúdo das TVs e estúdios de maneira mais conveniente, mas agora se vê ameaçada pelo crescimento dos concorrentes. Alguns deles pegaram de volta seus conteúdos licenciados pela Netflix e aumentaram suas próprias produções para *streaming*.

O Vale do Silício é a nova Hollywood?

Ao mesmo tempo em que as plataformas de *streaming* destroem modelos tradicionais, elas criam alternativas, no melhor estilo da destruição criativa descrita pelo economista Joseph Schumpeter.

Mas, como acontece com todas as novas tecnologias, a regulação e as práticas sustentáveis só chegam à medida que os mercados amadurecem. No *streaming*, a escolha dos temas abordados e seus limites serão questões crescentes. Uma das limitações do modelo das gigantes é a necessidade de que as produções funcionem em cada vez mais países, com diferentes culturas e mercados.

De certo modo, o *streaming* está caindo na mesma armadilha que Hollywood caiu anos

atrás, ao mudar seus filmes para aumentar sua aceitação no mercado chinês. Os filmes ficaram “forçados” e artificiais.

No *streaming*, a língua não é mais uma barreira. Produções de diferentes países, como a espanhola *La Casa de Papel* e a sul-coreana *Round 6* são sucessos mundiais. Mas as diferenças culturais, um dos valores essenciais da produção intelectual, passam a ser um risco para as plataformas.

Como fazer um filme que agrade a audiências no mundo todo? Ou, ainda mais importante, como criar obras que não desagradem a minorias ou grupos políticos que possam usar o fato dessas obras estarem em grandes plataformas como pretexto para criar polêmicas e ganhar a mídia?

A Turquia é exemplo de um mercado onde a Netflix atua, mas enfrenta crescente pressão do governo. Em 2020, a empresa cancelou uma produção local, o drama *If Only*, após autoridades afirmarem que só autorizariam as filmagens se o

personagem gay fosse retirado da trama. A série *Designated Survivor* também teve episódios censurados por uma menção negativa à Turquia. Com mais de 88 milhões de habitantes e uma população jovem, o mercado turco é relevante demais para ser ignorado.

A pressão sobre as empresas de *streaming* não se limita aos dilemas morais e políticos. Um crescente número de países, particularmente na Europa, tem imposto rígidas cotas de conteúdo local e exigências de investimento na produção independente nos lugares em que atuam. Um marco importante para o investimento das plataformas em produção local foi o fenômeno *Round 6*. A série foi assistida por 142 milhões de assinantes em 90 países e por 87 milhões só nos primeiros 23 dias; mais de 1,5 bilhão de horas assistidas nos primeiros 28 dias.

A Netflix comprou *Round 6* por US\$ 22 milhões e gerou US\$ 900 milhões, de acordo com documentos internos da empresa, vazados para a Bloomberg. O número mostra uma crescente assimetria

de poder de negociação entre produtores e plataformas.

Uma das grandes questões de quem produz para o *streaming* é o limitado poder de barganha. Qualquer empresa local, mesmo que grande, torna-se pequena em comparação aos grandes conglomerados de mídia e tecnologia que dominam o mercado, como explica Luísa Barbosa, diretora-executiva da Conspiração:

"Adoramos cinema e queremos fazer mais filmes, mas o mercado não está favorável. Por essa razão aumentamos nossa presença em produções para *streaming*."

No entanto, como se viu no capítulo anterior, o atual modelo das plataformas priva os produtores de conteúdo da propriedade intelectual. Ou seja, quando um filme é vendido, todos os direitos passam a ser da plataforma. Assim como no caso de *Round 6*, isso diminui drasticamente as possibilidades de ganho.

Artistas também veem uma certa “uberização” das artes. Contratos de longo

prazo são, cada vez mais, substituídos por contratos por obra, limitando assim a participação nos lucros. Não surpreende que grandes nomes do cinema e da TV estejam lançando as próprias produtoras para aumentar o poder de negociação.

Conforme aumenta a concentração nas plataformas, tais negociações se tornam mais difíceis, uma vez que há, de um lado, salas de cinema voltadas cada vez mais a *blockbusters*, e, de outro, televisões aberta e fechada focadas em investimentos na criação dos próprios serviços de *streaming*.

Cabe lembrar que o mercado não se limita ao *streaming*. Os investimentos da Netflix em conteúdo foram da ordem de US\$ 14 bilhões em 2021 e representaram 30% do total gasto em conteúdo pelos serviços de VoD baseados no modelo de assinatura. Mas esse investimento representa apenas 6% do total gasto em conteúdo em 2021.

Quando os investimentos em TV e em outras plataformas audiovisuais são levados em conta, a Netflix fica em terceiro lugar no *ranking* dos maiores investidores, atrás da Comcast e suas subsidiárias (US\$ 22,7 bilhões) e da Disney (US\$ 18,6 bilhões). Outro movimento a ser levado em conta é a entrada da Netflix no mercado de *games*, algo que borra ainda mais as fronteiras entre os diferentes meios e produtos.

Há muitos anos, os conglomerados de mídia se esforçaram para nos manter em casa diante da TV. A pequena tela do telefone celular parecia estar mudando essa dinâmica, mas, com a pandemia, o consumo da TV conectada (a Smart TV ligada à internet) teve um crescimento expressivo. Nos Estados Unidos, o conteúdo mais que dobrou de 2020 para 2021. E, em 2022, o YouTube anunciou que passaria a transmitir programação de TV aberta na plataforma.

Caminhos inéditos de monetização

A barreira de entrada no YouTube é extremamente baixa: qualquer um pode disponibilizar conteúdo ali. E vale notar que alguns influenciadores digitais têm investido milhares de dólares em suas produções, mobilizando para isso, inclusive, equipes técnicas. Ou seja, também a fronteira entre cinema, TV e redes sociais se torna cada vez menos clara. E o VoD baseado em anúncios – o AVoD, de *advertising video on demand* – parece ir ganhando espaço nesse processo.

Hoje, o YouTube e as plataformas de *streaming* concorrem com TVs abertas e a cabo para transmitir campeonatos de futebol e grandes eventos. A Globo e a Amazon fecharam um acordo para o sublicenciamento dos direitos de transmissão da Copa do Brasil. Em 2022, a competição terá jogos transmitidos na TV Globo, no SporTV, no Première e no Amazon Prime Vídeo.

Nos Estados Unidos, em 2021, o mercado de filmes digitais representou 72% do mercado de entretenimento em cinema e em casa/celular combinados, 26% mais do que os 46% em 2019, de acordo com o relatório anual da Motion Picture Association. O número de séries originais no mercado americano subiu para 1.826, ante 1.646 em 2019, graças aos investimentos em conteúdo original das empresas de *streaming*.

Não surpreende que os custos sejam cada vez mais altos para quem produz conteúdo audiovisual. A demanda nunca foi tão grande e, nessa corrida do ouro, os custos de aquisição dispararam.

Em 2021, a Netflix desembolsou mais de US\$ 500 milhões pelos direitos de retransmissão de *Seinfeld*. Surpreendentemente, o valor pode ser visto como uma pechincha se levarmos em conta que a Netflix poderá transmitir *Seinfeld* no mundo todo. A NBCUniversal pagou US\$ 500 milhões por *The Office* e a WarnerMedia comprou *Friends* por US\$ 425 milhões, embora esses

acordos cubram apenas o *streaming* nos Estados Unidos.

O aumento de custos certamente implicará ou em um aumento dos custos de assinatura ou redução dos investimentos em conteúdo (ou mais fusões e aquisições). Não por acaso, a Netflix e a Disney+ anunciaram que, após anos de resistência, estudam levar publicidade para as suas plataformas. A ideia é oferecer planos de assinatura mais baratos apoiados por anúncios.

Em um país como o Brasil, onde o poder aquisitivo é uma barreira para boa parte da população, as milhões de visualizações alcançadas por vídeos curtos e amadores com pequenas narrativas em plataformas como o TikTok e Kwai são exemplos irrefutáveis da sede por conteúdo.

Certamente, essas transformações não ficarão limitadas aos meios atuais. O metaverso é visto por muitos como a evolução natural da internet. Nesse novo universo as narrativas são cada vez mais complexas. “Além de ser a próxima

geração da Internet, o metaverso também será o próximo capítulo para nós como empresa”, afirmou Mark Zuckerberg, CEO do Facebook, no final de 2021. “Nos próximos anos, espero que as pessoas façam a transição de nos ver principalmente como uma empresa de mídia social e passem a nos ver como uma empresa do metaverso.”

Mas o metaverso não é cinema, podem argumentar os críticos. Dizer que ambientes virtuais estão mais próximos de *videogames* que de filmes pode ter sentido. Mas não custa lembrar que, poucos anos atrás, discutíamos se *Roma*, de Cuarón, era cinema ou não pelo fato de ter o *streaming* como plataforma.

Esse universo onde poderemos circular com nossos avatares receberá bilhões de dólares de investimentos nos próximos anos. E, como se sabe, uma tecnologia ganha relevância à medida que se formam conexões entre o que já existe e as invenções. Assim como o GPS no celular permitiu o surgimento do Uber e demais apps que usam geolocalização, potenciais

interações entre narrativas audiovisuais e as possibilidades sensoriais do metaverso devem reinventar o consumo de histórias como as conhecemos.

Em meio a tantas possibilidades e mudanças, o setor, passados dois anos do início da pandemia, parece sofrer de uma certa indigestão. Enquanto as plataformas tentam lançar um fenômeno global de audiência por semana, nós, na outra ponta, passamos cada vez mais tempo olhando o menu com o sentimento de que não há nada que valha a pena assistir. É o que tem sido chamado de fadiga do streaming. Temos tantas possibilidades de escolha que ficamos paralisados – um fenômeno há anos identificado pela psicologia econômica.

Talvez tenhamos ficados mal-acostumados. A ida ao cinema exigia esforço de sair de casa e o investimento de comprar um ingresso. Hoje, consumir

audiovisual significa sentar no sofá ou apenas pegar o celular onde você estiver e apertar um botão. As plataformas, por sua vez, começam a anunciar cortes de custos enquanto o mercado exibidor segue tentando fazer as contas fecharem de novo.

Embora haja solavancos, é fato que a internacionalização das produções e a expansão de novas tecnologias gerarão oportunidades. Se, em 1957, Disney reinventou a indústria do entretenimento com um desenho no guardanapo, neste momento muitos empreendedores devem estar rabiscando planos com modelos de propriedade intelectual compartilhada, patrocínio de filmes por NFTs, distribuição de conteúdo por meio de plataformas de *streaming*, redes sociais e até metaverso.

Observar um futuro tão diferente e incerto é intimidador. E quem produz conteúdo está assistindo – e vivenciando – da primeira fila a essas transformações. A única certeza, no momento, é a de que a nossa necessidade de consumir histórias permanece intacta.

Futuro em construção: a distribuição na era do algoritmo

Ana Paula Sousa e Guilherme Ravache

Introdução

Em 1947, 90 milhões de norte-americanos, de uma população total de 151 milhões, iam semanalmente ao cinema. Naquele momento, escreve o pesquisador Edward Epstein em *O Grande Filme* (Summus, 2008), era mais fácil encontrar no país uma sala de exibição do que uma agência bancária. A televisão, lançada nos Estados Unidos em 1939, engatinhava então. Levaria ainda cinco anos até que ela virasse colorida e outros 25 para que a tecnologia tornasse possível o primeiro serviço de TV Paga, a HBO, lançada em 1972.

O conteúdo audiovisual, sabe-se bem, anda *pari passu* com a tecnologia. Entretanto, as mudanças tecnológicas, ao mesmo tempo em que ampliam as possibilidades para produção, distribuição e fruição de conteúdo, pairam, por vezes, como um fantasma sobre os modelos estabelecidos.

Quando as pessoas começaram a alugar ou comprar fitas VHS, jogar *videogame* em casa e ver programas na TV Paga, o impacto sobre as salas de cinema foi enorme. Enquanto no fim da década de 1980 a maior parte da receita dos estúdios hollywoodianos vinha do cinema, em 2003 a renda do entretenimento doméstico – puxada pela venda de um bilhão de DVDs – foi cinco vezes maior do que a obtida no circuito exibidor.

Duas décadas depois, o impacto sobre a cadeia de valor do audiovisual viria de dois acontecimentos que se entrelaçaram: a pandemia de Covid-19 e a explosão dos serviços de streaming. O ano de 2020 alterou, de forma irreversível, a lógica historicamente estabelecida das janelas de exibição e as tendências de compra e venda de conteúdo.

Essa nova fase é pautada pela necessidade crescente de investimentos em tecnologia, pela produção e divulgação massiva de séries e filmes capazes de atrair espectadores para salas e assinantes para plataformas, e, ainda, pelo fim de uma ordem pré-estabelecida de janelas de exibição.

Janelas, sim, mas com flexibilidade

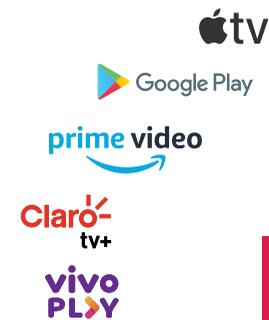
Bob Iger, ex-CEO da Disney, responsável pelas grandes aquisições da empresa, sempre foi um entusiasta do cinema. Ele costuma dizer que a compra da Pixar, que revitalizou a área de animação da Disney e colocou a empresa no caminho de outros investimentos de sucesso, é uma decisão que muito o orgulha. Desde que estreou *Toy Story* (1995), o primeiro filme da Pixar, o estúdio arrecadou US\$ 14,7 bilhões nas bilheterias. De acordo com a Comscore, quase 80% disso veio depois da incorporação à Disney. Já a Marvel, comprada em 2009, faturou mais de US\$ 26 bilhões nas bilheterias nos cinemas para a Disney.

Causou, portanto, surpresa o fato de, em setembro de 2022 – com alguns *blockbusters* já registrando bom desempenho nas salas –, Iger ter declarado não acreditar que os cinemas voltem aos níveis pré-pandêmicos. Ele disse que o sucesso de programas de

Os diferentes modelos de negócios de Video on Demand

TVoD Transactional Video on Demand

Acesso ao conteúdo por meio de uma transação de aluguel temporário (*Rental*) ou compra permanente, armazenado na nuvem (*Electronic Sell Through*, o EST)



AVoD Advertising-Based Video on Demand

Gratuito para o usuário, com remuneração baseada em publicidade



SVoD Subscription Video on Demand

Assinatura com pagamento periódico mensal ou anual



FVoD Free Video on Demand

Acesso gratuito e livre, em geral patrocinado por apoios culturais, sem publicidade comercial



streaming, como *House of the Dragon* e *The Mandalorian*, levaram-no a repensar uma tese há décadas aceita. “A indústria cinematográfica costumava argumentar que você não poderia criar impacto cultural sem que as pessoas fossem ao cinema ao redor do mundo no mesmo fim de semana”, disse. “Não concordo mais com esse argumento”.

A frase, mais do que colocar em xeque o cinema em si, problematiza a ideia de que todos os filmes devem seguir a mesma lógica de lançamento. Na década de 1980, quando o VHS era a menina dos olhos do *home video*, estabeleceu-se, entre distribuidores e exibidores, o acordo de que haveria um espaço de tempo entre a estreia nos cinemas e a disponibilização em vídeo, a janela. Esse tempo foi, historicamente, sendo alterado – no início, era de nove a 12 meses e passou por várias reduções.

Esse acordo, ainda que com uma pressão aqui e outra ali, vigorou até a pandemia – até 2020, o intervalo padrão entre o cinema e a segunda janela era de 90 dias.

Quando as medidas sanitárias levaram ao fechamento das salas e deixaram o público em casa, as janelas foram estilhaçadas.

À medida que os cinemas reabriram, a janela voltou a vigorar, mas sem o padrão de antes ou, como preferem alguns dizer, sem camisa de força. A Warner, por exemplo, que havia feito, em 2021, vários lançamentos simultâneos nos cinemas e na HBO Max, aderiu, em 2022, à janela de 45 dias para *The Batman* (veja na infografia a seguir). Já a Paramount optou por uma janela de 89 dias para *Top Gun: Maverick*. Em resumo: a nova palavra de ordem parece ser flexibilidade.

Teresa Penna, diretora do Globoplay e de Produtos Digitais Audiovisuais, trabalha em um grupo que, assim como os *players* internacionais, faz-se presente em diferentes segmentos da cadeia de valor. Sua visão, alinhada mais à teoria da evolução das mídias do que à ideia de ruptura, é a da coexistência entre velho e novo:

"A pandemia, que fechou cinemas e adiou filmagens, levou a novos modelos de negócios e novos hábitos de consumo, que deverão coexistir. Presenciamos uma aceleração generalizada no mundo digital, que beneficiou os serviços de *streaming*, como o Globoplay.

O consumo na plataforma foi, no primeiro trimestre de 2022, 8,6 vezes maior que no primeiro trimestre de 2019. Na comparação entre 2021 e 2020, o crescimento em horas consumidas é de 66%. O que não mudou foi o apetite do público por filmes. Acreditamos que o cinema vai seguir forte, como uma janela que gera valor para os filmes.

A tendência é de investimentos mais harmonizados em cinema e *streaming*. Há muito valor em mergulhar na experiência imersiva de assistir a um filme numa sala de cinema. O *streaming*, por outro lado, amplia muito o público potencial de uma obra. É uma relação de complementariedade, de retroalimentação e de formação de um público cada vez maior para a produção audiovisual como um todo."

Teresa conta que, atualmente, todos os longas-metragens do grupo – aí incluídos os originais que o Globoplay vai lançar nos próximos anos – têm o cinema como primeira janela. A Globo Filmes, em conjunto com distribuidores e produtores, tem buscado não apenas divulgar os filmes dentro do grupo, mas fazer campanhas de estímulo à ida ao cinema.

A ideia de que as diferentes janelas se retroalimentam foi comprovada, este ano, com *Medida Provisória*. Lançado no Globoplay três meses depois de ter estreado nos cinemas, o filme se tornou, em julho deste ano, líder na categoria filmes, tendo sido dez vezes mais visto que o segundo colocado.

No entanto, a chegada de novos competidores à corrida pelo conteúdo também já fez com que o grupo perdesse nas negociações, por exemplo, a janela do *streaming*. Foi o caso de *Turma da Mônica – Lições*, produção da Globo Filmes que acabou sendo disponibilizada na Amazon Prime.

O cenário internacional não é, no sentido da competição entre os diferentes *players* – ou entre os grupos estabelecidos e os novos grupos de *streaming* –, muito diferente. Rob Williams, vice-presidente sênior de estratégia de conteúdo da Participant Media, vê um momento de adequação do mercado, no qual as estratégias de distribuição devem variar de acordo com cada projeto e tipo de contrato:

"Veremos muito movimento neste espaço ao longo do próximo ano, à medida que todos lutam para diferenciar suas ofertas diante de um consumidor com tantas opções. Talvez alguns deles prefiram, por exemplo, trabalhar *targets* de público focados em distintos nichos de audiência, no lugar de focar em uma única audiência mais ampla.

Para que os produtores possam aproveitar essa oportunidade, precisam buscar parcerias com distribuidores mais ao início do processo. Eles devem buscar *players* com capacidade de dar saída ao produto e habilidade de movimentar-se com agilidade na tomada de decisões em meio a um universo de distribuição variado e diversificado.

Um modelo de janelas capaz de adaptar-se à audiência e ao conteúdo é chave e nunca houve tanta flexibilidade para isso. Não existe mais uma fórmula que sirva para todas as negociações. Até mesmo os maiores distribuidores de cinema estão considerando janelas mais curtas para grandes lançamentos."

Os filmes da Participant receberam, desde a criação da empresa, em 2004, 85 indicações ao Oscar e tiveram 21 vitórias, incluindo as de Melhor Filme por *Spotlight* e *Green Book*. Neste ano, conseguiram a histórica indicação tripla (Melhor Animação, Documentário e Filme Internacional) para *Flee*.

Mas, na sempre complexa e arriscada arte do cálculo do P&A (sigla para *print and advertising*, que diz respeito ao custos de lançamento), a estreia nos cinemas não tem se mostrado necessariamente compensadora. Neste ano, Scarlett Johansson moveu um processo contra a Disney pelo fato de a empresa ter resolvido lançar *Viúva Negra* simultaneamente nas salas de

cinema e na plataforma Disney+, via PVoD (*Premium Video on Demand*), no valor de US\$ 30. A atriz argumentou que a opção da empresa canibalizou a receita nos cinemas e, conseqüentemente, parte da remuneração prevista para ela em contrato.

João Worcman, CCO e VP de aquisição e Vendas da agregadora Sofá Digital, lembra que esse tipo de opção tem a ver também com o fato de que os *streamings* se digladiam entre si para conseguir assinantes:

"A Netflix entrou no mercado tendo que trazer, e trouxe, muito valor para o assinante: preço baixo, *binge watching*, exclusividade e catálogo extenso. Os outros grupos de mídia (Disney, Warner e Viacom) entraram atrasados e juntos, e isso levou a um nível de concorrência gigantesco.

Talvez, para esses grupos de mídia tenha ficado mais barato "queimar" janelas e trazer conteúdo ultra relevante para o SVoD [*subscription VoD*] do que investir somente em publicidade, para conquistar

assinantes. Por exemplo, se uma plataforma investiria US\$ 3 bilhões em publicidade para trazer assinantes, ela eventualmente gastou US\$ 1 bilhão em publicidade e optou por queimar janelas de cinema e de TVoD [*transational VoD*] que renderiam a ela US\$ 1 bilhão. O custo total para trazer os assinantes foi de US\$ 2 bilhões ao invés de US\$ 3 bilhões.

O fato de não haver cinema na pandemia pode ter facilitado demais a decisão acima. Filmes da Disney e da Warner, que foram direto para o *streaming* ou que não tiveram janela de Cinema/TVoD, se comparados com o *Homem Aranha*, da Sony, que teve sete meses de janela entre cinema e SVoD, deixam claros esses dois movimentos distintos. O fato da Sony não ter plataforma e não precisar converter assinantes fez com que ela respeitasse as janelas, maximizando a rentabilidade do filme."

Em setembro deste ano, a The Walt Disney Company anunciou que a soma das plataformas Disney+, Hulu e ESPN+ bateu a marca global de 221 milhões de usuários pagos, o que a coloca à frente da Netflix.

Via algoritmo, as plataformas conseguem saber quantos assinantes determinada produção atraiu. Mas o outro lado dessa moeda é que os lançamentos pós-pandêmicos têm mostrado que o burburinho e a mídia gerados pela estreia nas salas – com pré-estreias para convidados, debates e críticas publicadas na imprensa e nas redes sociais – pode contribuir para a captação de novos assinantes (no modelo SVoD) ou para a movimentação do mercado de compra ou aluguel (o TVoD).

O filme *Medida Provisória*, por exemplo, ficou no Top 10 do “first play” do Globoplay. Ou seja, comprovadamente levou novos assinantes para a plataforma. Não por acaso, o que há de comum na fala de Teresa e Williams é que ambos dizem esperar que as pessoas voltem a ver filmes na tela grande.

Esse desejo está ligado a questões econômicas, obviamente, mas não só.

Jean-Thomas Bernardini, dono do Reserva Cultural e da distribuidora Imovision, acha importante não perder de vista o valor da experiência compartilhada:

"A exibição em salas permite que um filme diferente seja descoberto e permite que as pessoas conversem sobre esse filme na saída da sessão, por exemplo. No *streaming*, isso é quase impossível acontecer. Além disso, o que se observa muito no *streaming* é que as pessoas assistem a 20 minutos de um filme, interrompem e passam para outro. Isso não acontece na sala."

A mudança de hábito muda para sempre o negócio

Que a sala de cinema seguirá fazendo parte da cadeia de valor audiovisual parece indiscutível. Mas é também indiscutível que a pandemia levou a uma mudança de hábito sem volta. Uma pesquisa realizada pelo Itaú Cultural, em parceria com o Instituto Datafolha, em 2022, mostrou que o hábito cultural que

mais se perdeu, desde o isolamento social, foi o de ir ao cinema.

Enquanto, em 2020, 52% dos entrevistados declararam ter o hábito de ir ao cinema antes da pandemia, em 2022 apenas 26% das pessoas ouvidas disseram ter ido a uma sala de cinema no último ano. Igor Kupstas, fundador da distribuidora O2 Play, não precisava ter esses números à frente para saber que isso acontecera. Eles eram palpáveis em seu próprio dia a dia:

"A pandemia bateu tão duro, e por tanto tempo, que a gente teve, sim, uma mudança de hábito. E o efeito disso sobre o lugar do cinema no nosso negócio é algo que a gente só vai entender com um pouco mais de tempo. A gente não ficou com as salas fechadas por um ou dois meses. A gente teve pelo menos um ano inteiro quase que totalmente fechado, com um afastamento das pessoas, em todos os sentidos.

Vivemos hoje, no audiovisual, em um mundo de oito ou 80. Talvez eu consiga fazer uma venda muito boa da exclusividade

de um projeto para um *streaming*, e todos ganham dinheiro. Mas também acontece de ninguém querer comprar, ninguém ir ao cinema assistir e ninguém alugar nas plataformas digitais. O que me resta, nesse caso, é colocar o filme à disposição em plataformas gratuitas."

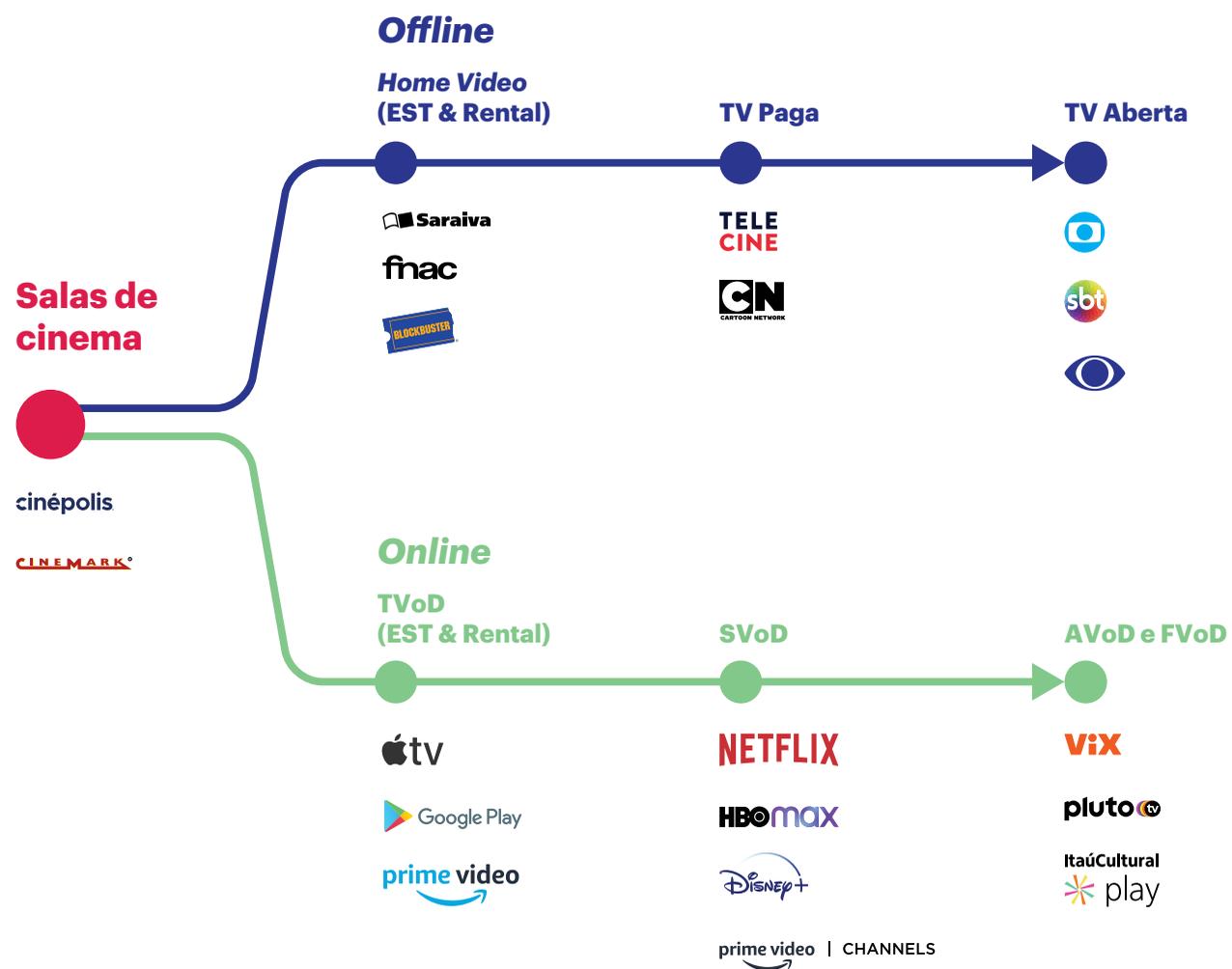
Se, antes da pandemia, um *player* brasileiro negociava o seu título, basicamente, com o Telecine e o Canal Brasil, na TV Paga, e com a TV Globo, na TV aberta, hoje, a gama de possibilidades de comercialização e licenciamento é enorme. Kupstas diz que a O2 Play fala diretamente com pelo menos 30 plataformas:

"Enquanto algumas outras distribuidoras usam agregadores para chegar nessas plataformas, eu entrego muito conteúdo direto. Tentamos, com cada filme, entender o potencial do projeto mediante as janelas todas. Quando dá certo, a gente consegue um grande licenciamento, faz um barulho, constrói uma marca, tira um dinheiro. Quando dá errado, ninguém quer e eu não sei o que fazer. Faz parte do risco.

► **A Revolução das Janelas**

Tradicional

A cadeia de comercialização de um título segue uma ordem pré-estabelecida pelos players, seja na distribuição física ou digital.



Flexível

As estratégias de distribuição variam de acordo com cada negociação e vão das janelas simultâneas aos lançamentos multiplataforma.

Tempo em dias após o lançamento do filme

| Filme Estúdio | Data de lançamento nos cinemas | Serviço de streaming | TVoD Premium VoD* (Rental) | TVoD Eletronic Sell Through (EST) | SVoD Streaming |
|---|-----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---|-------------------|
| Cruella Disney | 28.mai.2021 | Disney+ | 0 | 28 | 91 |
| Viúva Negra Disney | 9.jul.2021 | Disney+ | 0 | 32 | 89 |
| Candyman (2021) Universal/MGM | 27.ago.2021 | prime video | 21 | 67 | 287 |
| Venom: Tempo de Carnificina Sony Pictures | 1º.out.2021 | STARZ | - | 53 | 203 |
| 007 - Sem Tempo Para Morrer MGM/Universal | 8.out.2021 | prime video | 32 | 60 | 245 |
| Homem-Aranha: Sem Volta para Casa Sony Pictures | 17.out.2021 | STARZ | - | 88 | 210 |
| The Batman Warner | 4.mar.2022 | HBOmax | - | 45 | 45 |
| Morbius Sony Pictures | 1º.abr.2022 | NETFLIX | - | 46 | 159 |

*Premium Vod (PVoD): Janela premium do TVoD no modelo Rental, em que o filme fica disponível por um preço de aluguel equivalente ou maior que o ingresso do cinema. Nessa estratégia, a janela entre lançamento no cinema e no TVoD deve ser de no máximo 45 dias.
*Os filmes que apresentam 0 dias nessa coluna tiveram lançamento nos cinemas e em PVoD na mesma data.

Fonte: Adaptado de: <www.mediaplaynews.com>

Fonte: Stephen Follows

Antes da pandemia, eu tinha muito mais filmes pequenos com uma venda certa. Hoje, esquece! As produções que brilham, brilham forte. Muitos que não têm esse brilho acabam se diluindo no oceano de conteúdo. E houve também uma curva de aprendizado. O cara paga caro em um projeto, joga na plataforma, e, se não funciona, alguém internamente fala: 'Meu, por que você pagou isso tudo por esse filme?'"

No caso da produção brasileira, marcada, a partir da Lei 12.485, por uma injeção de recursos que levou a um *boom* na produção – com mais de 150 longas-metragens lançados anualmente, tendo chegado a 180 –, o “dar errado” não pode ser considerado exceção. Se boa parte da produção tinha dificuldades para encontrar espaço no mercado exibidor, o que acontecerá agora é que muitos filmes terão dificuldades para obter receita por meio dos contratos com plataformas.

Silvia Cruz, na Vitrine Filmes, empresa que se consolidou a partir de uma carteira marcadamente de cinema autoral – aí

incluídos os bem-sucedidos projetos de Kleber Mendonça Filho –, lembra que, até 2019, quando teve início a crise da Ancine, o Brasil tinha avançado muito na produção do cinema independente, mas não tinha resolvido o gargalo da distribuição.

A própria Vitrine se via então obrigada a pensar em alternativas ao lançamento tradicional no circuito exibidor. O digital, explica Silvia, entrava obrigatoriamente nessa conta, mas não só ele:

"Você sai um pouco da sala, que tem um espaço físico, para um lugar em que a distribuição é mais democrática. Para o cinema independente, começamos a apostar cada vez mais em uma segunda janela mais perto da primeira. Ainda mais no Brasil, que é um país tão grande. As salas de cinema não existem em muitas e muitas cidades, mas cinéfilos, ainda bem, existem em todas.

As salas de cinema sempre seriam o lugar para se começar a carreira dos filmes, mas aí a gente também entendeu que, muitas vezes, a distribuição é muito mais eficaz nos

festivais de cinema, com sessões lotadas, projeções mais bonitas e debates. Chegou um momento em que a gente fazia as contas e via que, juntando todos os festivais e mostras, o resultado era melhor do que a distribuição em salas de cinema."

Silvia, que hoje toca a Vitrine Espanha, e tem o sócio Felipe Lopes como responsável no Brasil, pontua que as salas de cinema vivem de bilheteria e que determinados títulos implicam em um risco que elas de fato não podem correr.

São muito poucas as salas, diz Silvia, que podem ter uma programação mais arriscada e apostar no cinema independente – caso, por exemplo, de Instituto Moreira Salles, Itaú Cultural e CineSesc. Algumas dessas instituições têm hoje suas plataformas no modelo *Free VoD*, que é gratuito para quem vê, todavia pode prever um *fee* para o produtor. Mas os títulos de maior destaque do catálogo da Vitrine também despertaram o interesse das plataformas comerciais. Entre 2020 e 2021, afinal de contas, a demanda por conteúdo explodiu.

A ausência de títulos novos, gerada pela interrupção dos sets de filmagem e pela chegada de novos *players*, reverteu-se, nesse período, em contratos de licenciamento com valores muito mais altos. Bruno Wainer, da Downtown Filmes, que tinha vários títulos comerciais prontos para serem lançados quando a pandemia foi decretada, diz ter feito, em 2020, negócios antes inimagináveis. Ele explica que mudou não só a ordem de valor, mas a própria lógica dos acordos:

"Só existia um modelo de aquisição na praça, que era o modelo Globo, baseado no desempenho do filme nos cinemas. Era uma pós-venda. Quando o filme ia bem, a remuneração era boa, mas quando o filme ia mal, a remuneração era péssima. Você, como distribuidor, se tinha pensado que venderia 1 milhão de ingressos e vendeu 100 mil ingressos, você não tinha como recuperar o valor investido em P&A.

Mas, com o *streaming*, a concorrência chegou. Em 2020, consegui fazer pré-vendas de todos os meus filmes para as plataformas e, nesses pacotes, a maioria dos

títulos teve a janela do cinema preservada. Com essas pré-vendas, posso lançar os filmes em cinema sem o risco de perder tudo em P&A."

André Sturm, criador da plataforma Petra Belas Artes, olha para essa situação a partir de outro ponto de vista. Ele diz que a voracidade das plataformas internacionais pode, com o tempo, inviabilizar a distribuição independente:

"Quando as próprias plataformas produzem o que exibem, a gente tem uma lógica de distribuição única, apenas para a janela do *streaming*. Você pode me dizer que sempre haverá filmes sendo feitos fora das plataformas. Sim, mas para qualquer outra janela existir é preciso ter escala e recursos.

Há filmes incríveis que passam em festivais e são comprados pelas plataformas, não mais pelas distribuidoras independentes que os colocavam nos cinemas.

Existe uma ação predatória, até porque o poder de cada um é muito diferente.

A gente tem conglomerados internacionais e empresas pequenas. A gente fala dos produtores, mas tem que falar também dos distribuidores e dos *streamings* menores. A gente não deve permitir que se termine numa situação de três ou quatro empresas dominando totalmente o mercado."

A concentração, marca indelével do mercado do cinema, mostrou-se ainda maior após a pandemia. No caso do circuito exibidor, isso é evidente: o retorno do público ficou concentrado nas grandes franquias de Hollywood. No caso das pequenas produções, à dificuldade de encontrar espaço na programação dos multiplex se somou outra: os títulos, como explica o produtor Rodrigo Teixeira, da RT Features, passaram a estar à mão dos cinéfilos. Diz ele:

"O cinema tido de arte, o filme dos cinéfilos, ficou fácil demais para quem está em casa acessar. Não o catálogo, porque são poucos canais que oferecem bons catálogos, mas os novos, sim. Os inéditos de arte entram direto em um canal de *streaming*, e essa facilidade faz com que a tela maior preencha espaço

com os filmes-espetáculo que têm dinheiro para gastar com *marketing*, ocupação de salas e que ainda estão levando público para as salas de cinema.

As pessoas estão saindo de casa para ver filmes-evento. 'Vou sair de casa para ver o *Top Gun*'. 'Vou sair de casa para ver o *Predador*'. 'Vou sair de casa para ver o *Capitão América*'.

Os canais de *streaming*, por sua vez, estão muito mais interessados na produção de materiais serializados. Então o cinema sofre, e o cinema brasileiro vai sofrer, por que como você financia um projeto? Você financia com o dinheiro de um canal de *streaming*, e o canal de *streaming* não vai financiar essa quantidade enorme de produtoras abertas nos últimos 20 anos de fomento público. Eles vão, necessariamente, financiar as maiores produtoras."

Não podemos nos esquecer de que o próprio modelo do *streaming* passa por adequações e vem anunciando cortes nos custos e colocando o pé no freio no volume de produções. Como diz João

Worcman, é natural que, com a queda na conquista de assinantes, também aconteça uma queda da valoração:

"As plataformas só fazem o *cash flow* das produções para produtos originais. É raro a plataforma fazer uma pré-licença e começar a pagar a produção de um produto sem que ele seja um original. O produtor ou o distribuidor terão que financiar aquela produção. A plataforma vai pagar quando você entregar o produto.

Isso afunila ainda mais a produção para as produtoras de grande porte, que trabalham para os originais. No caso das produções feitas com dinheiro público, os executivos não querem correr o risco de ter as produções paradas. Temos canais de TV por assinatura que colocaram dinheiro em projetos incentivados que estão parados.

Se você me perguntar quantos filmes recentes com alguma relevância estão disponíveis no mercado, te digo: pouquíssimos. Você tem os catálogos da Downtown, da Paris, mas não essa produção com direitos livres."

A exemplo do que acontece em outras indústrias, a produção audiovisual passou por um intenso processo de consolidação e, segundo Teixeira, teremos dez ou 15 grupos globais para financiar toda a produção de cinema do mundo.

A tecnologia amplia as formas de distribuição

Embora as macrotendências de consumo e distribuição de audiovisual, principalmente *online*, possam centralizar ainda mais o poder nas mãos dos gigantes do *streaming*, elas também geraram oportunidades para formas disruptivas de criação, financiamento e distribuição.

Com a ajuda de ferramentas e inovações impulsionadas pela tecnologia digital, como NFTs (em português, *token não fungível*) e *blockchain*, a próxima onda de conteúdo pode ser criada e distribuída de maneira mais descentralizada.

Os NFTs são ativos criados dentro de uma *blockchain* que garante identidade única a um item. Se você tem um *token* de um filme, você é proprietário de parte da obra.

Embora a recente crise no mercado de *bitcoin* e NFTs tenha feito o *pipeline* de projetos baseados no modelo *sumir* ou se tornar pouco atraente para os estúdios, a tese de como eles podem transformar Hollywood e o mundo das artes é sedutora. Embora ainda haja barreiras relativas à tributação e às questões de propriedade intelectual, “tokenizar” um filme é fácil.

A nova produção hollywoodiana *Antara* tem um orçamento de US\$ 50 milhões e está sendo parcialmente financiada por NFTs. Os detentores dos NFTs de *Antara* terão uma parte dos direitos digitais sobre o filme e, com isso, partilharão suas receitas.

O modelo pode, em tese, ser reproduzido em um filme independente, com os

fãs se tornando donos de pequenos pedaços da obra. E, se a obra der certo, pode inclusive render direitos por anos a fio. Os NFTs oferecem ainda a promessa de uma interação mais próxima entre os realizadores e seu público e um financiamento sem amarras dos estúdios ou, no caso brasileiro, dos recursos públicos.

No mundo da distribuição *online*, o potencial de lançamento tem muitos novos atalhos. Atores e criadores com um grande número de seguidores nas redes sociais, por exemplo, têm valor para qualquer plataforma voltada para o consumidor, uma vez que representam um modelo único de distribuição, com seus seguidores e suas comunidades. Se o filme-evento segue sendo central para a indústria, a ideia de “evento” é hoje mais difusa do que no passado.

A empresa de mídia Hello Sunshine, da atriz Reese Witherspoon, foi recentemente comprada pela Blackstone Group, de *private equity*, por US\$ 1 bilhão, e divulgou a produção de uma série de

TV, sem roteiro, ambientada no mundo dos NFTs. O negócio foi anunciado como parte de um plano para construir uma empresa de entretenimento independente para a era do *streaming* de Hollywood.

A Hello Sunshine produz programas de formato mais curto, transmitidos em plataformas como InstagramTV, *podcast* e *talk show* e gerencia ainda um clube do livro com mais de 2,2 milhões de seguidores no Instagram. Reese, que conta, ela própria, com mais de 27,2 milhões de seguidores, chancela o lançamento de livros que também representam oportunidades de propriedade intelectual.

Muitos dos novos modelos de monetização buscam eliminar os intermediários de distribuição. Na Web 2.0, os norte-americanos Patreon e o Fanhouse são exemplos de sites baseados na ideia de financiamento coletivo e comunidade. Já na Web 3.0, definida como Web Inteligente, surgem novas maneiras de os criadores financiarem

projetos de maior escala por meio das chamadas organizações autônomas descentralizadas (DAO).

Recentemente, ex-executivos e criativos de Hollywood iniciaram uma plataforma de financiamento comunitária para filmes e *shows*. Com 11 membros iniciais, a comunidade sonha chegar a até 10 mil membros, fazer vendas de *tokens* e formar uma estrutura de governança.

Esses novos modelos de distribuição parecem ter sentido sobretudo para um ecossistema puramente *online*, no qual os provedores de *streaming* devem competir com todos os outros formatos de entretenimento para assinantes e espectadores. Isso inclui jogos eletrônicos, mídia social e transmissões ao vivo de *shows* e esportes. Nesse ambiente, a briga não é mais pela venda de ingressos, mas por engajamento e retenção.

Sabe-se que o setor de jogos eletrônicos teve uma expansão significativa durante a pandemia: em 2020, cresceu 20%

e movimentou US\$ 165,9 bilhões mundialmente, um valor 60% maior do que o volume das indústrias de cinema e música juntas. A ascensão de NFTs, as comunidades *online* e a prática de jogos *online* como comportamento padrão dizem muito sobre a forma como os consumidores vivenciam hoje as experiências virtuais.

Em uma pesquisa recente realizada em parceria pelo Facebook e pelo The Governance Lab, 77% dos entrevistados disseram que o grupo mais importante do qual fazem parte opera *online*. E o conteúdo de *streaming*, ainda que dê grande poder de participação ao consumidor em relação ao velho conteúdo linear da TV, é relativamente estático em comparação ao que é oferecido no vasto cardápio do entretenimento *online*.

É natural que, com o passar do tempo, a distribuição de filmes e séries também migre para os próprios jogos. Basta lembrar que, logo depois do início da pandemia, o *rapper* americano Travis

Scott fez um *show* dentro de *Fortnite*, jogo do gênero *battle Royale*, e mobilizou 27,7 milhões de jogadores.

Embora os serviços de SVoD – que são os que têm injetado recursos não só no licenciamento, mas na produção audiovisual – tendam a drenar a atenção do mercado tradicional, parte do público tem migrado para outro modelo: o AVoD.

Segundo Jason Kilar, CEO da antiga WarnerMedia até este ano, cerca de 50% dos novos assinantes HBO Max optam pelo modelo mantido por anúncios. Segundo estimativa do *Wall Street Journal*, os gastos globais com anúncios digitais representaram 64,4% do total de publicidade em 2021, cifra superior aos 60,5% de 2020.

A *Vix*, plataforma gratuita de *streaming* norte-americana, voltada ao mercado hispânico nos EUA e ao mercado latino-americano, recebe, no Brasil, entre 200 mil e 250 mil usuários únicos por dia e mais de 3 milhões ao mês – um único usuário pode fazer mais de uma visita ao

site, mas é contabilizado somente uma vez no período.

Em 2021, segundo o Google, 113 milhões de brasileiros com mais de 18 anos consumiam o YouTube mensalmente. E 33% dos brasileiros que assistem ao YouTube consomem o conteúdo no aparelho de TV. A plataforma congrega mais de 2 mil canais com mais de 1 milhão de assinantes e outros 20 mil com mais de 100 mil assinantes.

Quanto vale cada filme?

O serviço de entretenimento *online* iQIYI, uma espécie de Netflix da China, anunciou a atualização da distribuição de filmes *online*, que passará a ter dois modelos: o Cloud Cinema Premiere e o Subscription Premiere.

Os filmes lançados sob o modelo Cloud Cinema Premiere gerarão receitas tanto a partir das transações *premium* – de compra ou aluguel – quanto a partir

da assinatura. Já nos lançamentos no Subscription Premiere, a receita compartilhada com os produtores tomará por base o tempo de visualização dos usuários e não mais classificações prévias.

Anteriormente, os filmes eram classificados antes de estrear e tanto a receita quanto os investimentos em promoção eram definidos a partir dessa categorização. Agora, à medida que os filmes ficam *online*, a iQIYI aloca recursos promocionais de acordo com o tempo de visualização e as avaliações dos usuários.

Esse modelo, que estabelece uma relação direta entre o negócio e o consumidor, torna quase obrigatório que os criadores façam filmes que possam capturar a atenção inicial dos espectadores, mas tenham qualidade suficiente para mantê-los com o *play* acionado.

“Estamos comprometidos em continuar construindo uma plataforma de comércio de filmes *online* baseada na internet, onde um modelo de negócios mais maduro pode ajudar a impulsionar as bilheterias”,

disse Yang Xianghua, presidente da iQIYI para o mercado internacional. “Nosso objetivo é difundir filmes na internet para que ela se torne, ao lado dos cinemas, um segundo pilar para o desenvolvimento e o crescimento da indústria cinematográfica da China.”

A tecnologia, ao abrir novas janelas de exibição, tornou sua reinvenção inevitável. Mas, como a história ensina, a indústria do entretenimento é marcada por vários momentos de “destruição criativa”. O que isso quer dizer? Que, conforme os meios evoluem, as empresas são obrigadas a se descolar de velhos modelos de negócios para que seus produtos e sua essência se mantenham.

► O futuro do audiovisual no Brasil

Uma certeza

O mercado audiovisual continuará a crescer

A expansão da banda larga, a vida no meio virtual, o metaverso e a interação por meio de vídeos farão com que a produção e o consumo de imagens se tornem cada vez mais presentes

Consumo *online* em expansão

Concentração ainda maior

Oportunidades na inovação

Maior conectividade com o 5G

Muitas perguntas

O fechamento das salas de cinema e o avanço do *streaming* na pandemia alteraram para sempre a lógica das janelas de exibição e a dinâmica de compra, venda e consumo de conteúdo

Regulação e política pública na era do *streaming*

Quais são, no xadrez global do entretenimento, os modelos possíveis e desejáveis de proteção e incentivo à produção brasileira?

Disputas em torno da propriedade intelectual

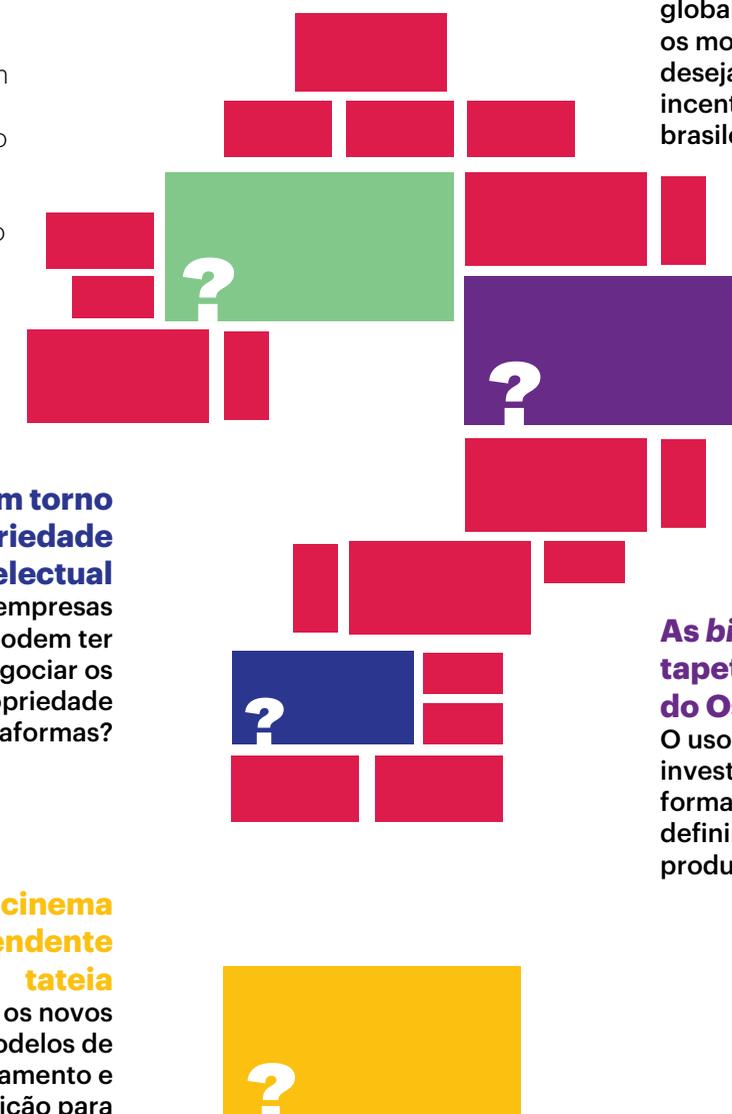
Como as empresas brasileiras podem ter força para negociar os direitos de propriedade com as plataformas?

O cinema independente tateia

Quais serão os novos modelos de financiamento e distribuição para filmes de arte e produções locais?

As big techs no tapete vermelho do Oscar

O uso de dados e os investimentos em novas formas de interação definirão o que vamos produzir e assistir?



Janelas em revolução

Coordenação editorial

Ana Paula Sousa

Autores

Ana Paula Sousa e Guilherme Ravache

Colaboração

Cássio Starling Carlos

Consultoria

Paula Gastaud

Produção editorial

Luísa Lucciola

Projeto gráfico

Rima Gráfica

(Rita Sepulveda e Pedro Brucz)

Infografia

Mario Kanno e William Taciro

Tradução

Ana Key Kapaz

Revisão

Christina Mucci e Rafael Almeida

Entrevistados

André Sturm

Andressa Pappas

Bruno Maia

Bruno Wainer

Erick Brêtas

Fabiano Gullane

Fábio Lima

Felipe Lopes

Iafa Britz

Igor Kupstas

Jean-Thomas Bernardini

João Brant

João Worcman

Léo Edde

Luísa Barbosa

Marcelo Bechara

Mariza Leão

Mauro Garcia

Mayra Lucas

Rob Williams

Rodrigo Teixeira

Silvia Cruz

Teresa Penna

Projeto Paradiso

Associadas

Olga Rabinovich

Roberta Corvo

Conselho consultivo

Aline Lourena

Debora Ivanov

Denis Mizne

Lázaro Ramos

Marcelo Gomes

Maria Angela de Jesus

Matias Mariani

Mayra Lucas

Silvia Cruz

Equipe

Josephine Bourgois

Rachel do Valle

Luísa Lucciola

Beatriz Cyrineo

Fernanda De Luccio

Safo Nunes



UMA INICIATIVA DE

IOR
INSTITUTO OLGA RABINOVICH