



A Indústria Audiovisual e Os Novos Arranjos da Economia Digital¹

João Carlos MASSAROLO²

Marcus Vinícius Tavares de ALVARENGA³

PPGIS – Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar – São Paulo.

RESUMO

A proposta deste trabalho visa analisar o poder da cultura participativa para o melhor entendimento dos novos arranjos da economia digital, a partir da gratuidade, precificação e pirataria, assim como a sinergia e externalidades do mix de produtos que estão na base desse novo modelo de negócios. Pretende-se assim demonstrar que os novos arranjos da economia digital alteram tanto o modo de produção e distribuição quanto à relação entre consumidor e produtor, fazendo emergir um modelo de negócios pautado pela criação de universos narrativos expandidos e a serialização dos produtos.

PALAVRAS-CHAVE: audiovisual; economia; internet; comunicação.

Introdução

Disse-lhe João: “Mestre, nós vimos alguém, que não é nosso seguidor, expulsando demônios em teu nome, e lhe proibimos, porque não nos acompanhava”. Jesus porém disse: “Não queirais impedir-lhe, porque ninguém pode fazer um prodígio em meu nome, e logo em seguida falar mal de mim. Pois, quem não está contra nós, está por nós. Quem vos der um copo d’água, em meu nome, porque sois de Cristo, na verdade vos digo: não perderá a sua recompensa”. (MARCOS 9, 38-41 e LUCAS 9, 49-50)

Neste artigo procuramos desenvolver algumas reflexões sobre novos modelos de negócios para a economia do audiovisual, a partir das mudanças que ocorrem no sistema de produção, distribuição e exibição de conteúdo videofonográfico. Num primeiro momento, pretende-se discutir o poder da cultura participativa na economia em transição, destacando as noções de gratuidade, precificação e pirataria. Nesta perspectiva, o estudo dos processos sinérgicos e as externalidades entre os produtos, tendo em vista a serialização nos meios audiovisuais, são importantes para a compreensão dos universos narrativos expandidos. Além disso, pretende-se analisar ferramentas de Marketing e Planejamento Estratégico, orientadas para a discussão das ações que se vislumbram nos mercados que se encontram em fase de estruturação.

O mercado criado pela internet envolve a necessidade da criação de um mundo em que não somente os produtores oficiais produzem conteúdo, mas também os consumidores ativos podem vir a desdobrar os produtos que se desenvolvem nesse universo, de forma a explorar os limites que a obra produzida não ousou ou não quis

¹Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² João Carlos Massarolo: professor universitário, Doutor em Cinema e Audiovisual pela USP. É professor associado da Universidade Federal de São Carlos. E-mail: massarolo@terra.com.br

³ Graduação em Administração pela Universidade de São Paulo – USP (Campus São Paulo) de 1995 a 2000; Graduação em Imagem e Som pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar (Campus São Carlos) de 2004 a 2007; atualmente mestrando no Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar (Campus São Carlos) iniciado em 2008. E-mail: marcusalvarenga@yahoo.com



explicitar. Certamente, a relação de envolvimento entre consumidor ativo e produtor será uma das interfaces mais importantes para a produção audiovisual e sua lucratividade para os próximos anos.

O desafio atual é pensar num modelo de negócio que permita o desenvolvimento de uma escala produtiva que transfira o foco do produto audiovisual para um mercado promissor como a internet, mas ainda gratuito e sem um modelo próspero de publicidade que permita o conteúdo de graça e rentável. Investigar a relação consumidor/produtor, e a estrutura de modelo de negócio que pode se conceber a este princípio é um dos objetivos deste trabalho.

Pretende-se assim, fazer uso de uma literatura técnica de Economia e Administração para delinear as possíveis conjunturas de modelo de negócio do mercado audiovisual, baseado na relação de oferta e de demanda que se reconfigura com a mudança de relação entre o consumidor e o produtor de conteúdo audiovisual. A reconfiguração do mercado de economia digital foi preconizada pelo modelo da Cauda Longa, de Chris Anderson:

A teoria da Cauda Longa pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns hits relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público. (...) Nada disso acontece sem um importante gatilho econômico: a redução dos custos de alcançar os nichos. O que possibilita a queda desses custos? (...) A explicação geralmente envolve a atuação de uma ou mais de três forças poderosas. A primeira é a democratização das ferramentas de produção (...) Uma segunda força está reduzindo os custos de consumo, pela democratização da distribuição (...) A terceira força é a ligação entre oferta e demanda, apresentando os consumidores a esses novos bens, agora disponíveis com mais facilidade, e empurrando a demanda cauda abaixo. (ANDERSON, 2006, pp. 50-53)

De acordo com o modelo da Cauda Longa, a democratização da produção de conteúdo estrutura-se a partir da redução dos custos de produção e de distribuição, o que permite afirmar com base na teoria econômica, que mais bens são ofertados para uma demanda maior, devido à redução de custo e consequentemente do preço de venda.

A existência de uma cultura da abundância de conteúdo audiovisual na internet, em que mais agentes produzem e consomem, tende a fazer do amador/produtor uma figura central do processo de produção, no qual o consumidor de produtos audiovisuais dispõe do ferramental necessário para criar o seu próprio conteúdo. Na economia da abundância de informação a produção audiovisual é redimensionada em suas ações, de forma a reavaliar seu mercado consumidor, ou seja, a economia digital é orientada, em



grande parte, pelo poder de barganha dos consumidores ativos e esse fenômeno surge em decorrência do poder da cultura participativa.

Cultura participativa

A emergência da cultura popular no interior da convergência midiática é um dos fatos mais significativos dos novos arranjos da economia digital. Na cultura participativa o produtor de conteúdo é interpelado pelo sujeito consumidor que não se satisfaz mais no papel de consumidor passivo e passa a atuar como porta-voz do produto, participando ativamente dos fóruns de discussão criados pelas comunidades discursivas, seja para defender os interesses do produtor amador ou para promover novas demandas.

A democratização da produção de conteúdo e da distribuição faz com que, baseado na teoria econômica, mais bens possam ser ofertados para uma demanda maior, devido à redução de custo e conseqüentemente do preço de venda. Nesta perspectiva, a redefinição dos modelos de negócios da indústria do entretenimento audiovisual na economia digital parte do princípio de que os conteúdos de nicho tendem a se tornar mais lucrativos na medida em que os produtores amadores se mobilizam em torno de seus interesses. Esse novo arranjo tende a desestabilizar o modelo ‘cabeça curta’ da economia tradicional, que consiste na venda por catálogos, fisicalidade dos produtos (prateleiras) e na tirania da localidade, ou seja, trata-se de um modelo dependente dos hits do momento, que utilizam estratégias de marketing para galgar o topo das paradas.

O novo modelo de negócios prosperou em larga escala na internet graças ao poder da inteligência coletiva que deu origem a um fenômeno interessante: o surgimento de novos nichos de mercado. Os novos nichos são formados por ‘especialistas’ que usam suas habilidades para construir relacionamentos com os produtos – filmes, livros, programas de televisão, música e videogames – com o objetivo de demonstrar seu domínio sobre a cultura popular. Antes da cultura participativa, um fã que quisesse mostrar seus conhecimentos sobre uma série televisiva não teria muitos meios de fazê-lo, mas agora “os especialistas podem transmitir sua sabedoria para dezenas de milhares de receptores ansiosos que tentam desesperadamente alcançar a segunda cidade em *Grand Theft Auto* ou compreender porque Tony Soprano mandou matar aquele cara na noite passada.” (JOHNSON, 2005, p. 140). Essa lógica rompe com a tendência dominante que dita os grandes sucessos de mídia, propiciando o surgimento de fragmentos culturais multifacetados nos quais antes havia apenas modelos pré-estabelecidos de padrões de consumo, largamente



influenciado pelo culto às celebridades.

Neste sentido, o ‘especialista’ é o novo *heavy user* – grupo de consumidores que consomem grandes quantidades de informações e, mesmo sendo em menor número, detectam padrões e tendências culturais que serão seguidas pelo *light user* – o ‘espectador ingênuo’ descrito por Umberto Eco⁴ e cujos hábitos são moldados pela mídia convencional. Para o ‘especialista’ é prazeroso bancar o estraga-prazeres e compartilhar suas habilidades junto aos demais membros da comunidade.

O trabalho em conjunto permite acordos táticos, antecipações, análise de pistas sobre locações, previsões sobre o vencedor, além de testar novas hipóteses que possam conduzir à resolução do problema. Nesse processo, a figura do fã, que durante muito tempo permaneceu em segundo plano na indústria do entretenimento, torna-se um dos principais agentes da economia digital, mesmo que o seu talento ou a sua especialização não seja reconhecido pelo mercado tradicional ou pela Academia.

Por outro lado, a indústria do entretenimento tem desenvolvido estratégias que visam desafiar as habilidades dos ‘especialistas’ em seus campos de atuação, num processo contínuo de avaliação do valor econômico da participação dos fãs. As corporações realizam a triagem de talentos dos produtores amadores por meio da complexificação das estruturas narrativas e do tratamento temático. Produtores e anunciantes direcionam os produtos para seu público-alvo: o ‘especialista’, esperando que suas ações conduzam a produção televisiva para o sistema transmídia, do qual faz parte a internet, entre outras mídias, buscando promover tanto os programas quanto seus patrocinadores.

O problema é que nem sempre os interesses dos produtores e dos consumidores são os mesmos. A tendência é de o consumidor ser mais seletivo, tornando-se mais ativo, interativo e participativo com o entretenimento de que faz parte. Os consumidores ativos compartilham interesses em comum e, mesmo que estejam geograficamente distantes e a identificação com o mesmo objeto representa um ponto de partida para a formação de novos nichos e tendências discursivas na comunicação entre os indivíduos que fazem parte desse coletivo.

A análise do discurso da cultura participativa é um fenômeno que merece ser abordado em profundidade, uma vez que a arquitetura da participação é desenhada em grande parte, pela noção de repetição. Para Steven Johnson: “A transformação dos videogames – de títulos de fliperama projetados para uma explosão de ação em um ambiente glamoroso para produtos contemplativos que recompensam a paciência e o

⁴ Ver em ECO, U. **Sobre os espelhos e outros ensaios**. Nova Fronteira. 2º Ed. Rio de Janeiro. 1989. Pg. 126.



estudo intenso – fornece o estudo de caso mais dramático da força da repetição.” (JOHNSON, 2005, p.133).

Economia em Transição

A cultura da convergência midiática amplifica a economia da repetição, com o objetivo de desafiar o “especialista” a decifrar a complexificação crescente dos produtos audiovisuais. Esse processo é uma evidência de que o modelo econômico do produto audiovisual passa por uma grande transformação em sua escala: o gargalo distributivo não é mais a ameaça para o produto não ser visto.

Esta nova economia tem como ponto de transição, a mudança na relação produtor e consumidor, antes extremamente definida, em que o primeiro fazia o produto e o segundo, passivamente, assistia-lhe. Isto acarretou uma nova sistemática que coloca questionamentos aos setores econômicos que sofrerão drásticas consequências por terem de remodelar sua forma de atuação no mercado (especialmente as empresas produtoras de informação, tanto impresso, quanto audiovisual, passando pelo musical). Certamente, esta passagem será dolorosa, tendo em vista que a miopia da ação de muitos ocasionará problemas de adaptação, pois entender a mudança do comportamento do consumidor de informação, que sai de um contexto de quase passividade para um envolvimento de construção conjunta com a obra, requer esforços por parte de produtores de conteúdo sobre a melhor forma de visualizar este novo modelo econômico que começa a chegar ao contexto mercadológico. Como avalia Chris Anderson:

A linha tradicional entre produtores e consumidores tornou-se menos nítida. Os consumidores também são produtores. Alguns criam a partir do nada; outros modificam os trabalhos alheios, remixando-os de maneira literal ou figurativa. (...) Como se vê, uma estrutura setorial que já foi monolítica, na qual profissionais produziam e amadores consumiam é agora um mercado de duas mãos, no qual qualquer um pode entrar em qualquer campo, a qualquer hora. Isso é apenas um indício das mudanças que podem ser fomentadas pela democratização das ferramentas de produção e distribuição. (ANDERSON, 2006, pp. 81-82).

A relação do envolvimento do consumidor num processo ativo de construção do produto audiovisual envolve o produto da informação e da música em grande escala, devendo estruturar os estudos para o planejamento do produto audiovisual. A cultura da convergência estabelece inúmeras possibilidades de distribuição de conteúdo, envolvendo celulares, internet, televisão, notebooks, entre outras mídias. No entanto, existe a tendência à dispersão e à capilarização da demanda audiovisual. O barateamento de tais produtos tecnológicos permitirá acessos cada vez mais pontuais, em que a demanda de um único indivíduo, interagindo na rede com outros, será a base do planejamento na criação de produtos audiovisuais que permitam correlacionar a



capacidade de gerar dividendos aos que produzem, permitindo ao mesmo tempo que, consumidores ativos possam estabelecer possibilidades narrativas múltiplas, dentro de um universo criado, porém com novas histórias que poderão ser planejadas por quem produz, mas induzidas e produzidas por quem os consome, realimentando o universo com suas próprias produções.

A relação da convergência midiática, as redes e os consumidores ativos são explanados neste excerto de Jenkins:

A convergência não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros. Cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana (...) O consumo tornou-se um processo coletivo – e é isso o que este livro entende por inteligência coletiva, expressão cunhada pelo ciberteórico francês Pierre Lévy. Nenhum de nós pode saber tudo; cada um de nós sabe alguma coisa; e podemos juntar as peças, se associarmos nossos recursos e unirmos nossas habilidades. A inteligência coletiva pode ser vista como uma fonte alternativa de poder midiático. (JENKINS, 2008, p. 28).

A construção mitológica pessoal e a necessidade de se comunicar para a criação de redes de informação servem de ferramenta básica para a transição da economia do audiovisual. Esta transição afeta o modelo tradicional da economia: demissões de especialistas, fim de jornais impressos como a ‘Gazeta Mercantil’ – caderno econômico de grande circulação na cidade de São Paulo. Estes sinais de readequação do modelo econômico indicam que as empresas que não se alinharem às mudanças ocasionadas pela aquisição ferramental que a internet permite aos consumidores, certamente estarão fadadas ao fracasso.

Para Andrew Keen:

O culto do amador tornou cada vez mais difícil determinar a diferença entre leitor e escritor, artista e relações públicas, arte e publicidade, amador e especialista. O resultado? O declínio da qualidade e da confiabilidade da informação que recebemos, distorcendo assim, se não corrompendo por completo, nosso debate cívico nacional. Mas talvez as maiores vítimas da revolução da Web 2.0 sejam empresas reais com produtos, empregados e acionistas reais (...). Cada selo de discos desaparecido, ou repórter de jornal demitido, ou livraria independente falida é uma consequência do conteúdo “gratuito” de internet gerado pelo usuário – desde os anúncios da Craigslist aos vídeos musicais do YouTube e à informação da Wikipédia. O que talvez não percebamos é que o que é gratuito está de fato nos custando uma fortuna. (KEEN, 2009, p. 30)

Para o autor, o fim do regime de direitos autorais corporativos e sua substituição por um modelo alternativo, fundado na parceria entre os consumidores ativos e as empresas, representam uma quebra de hierarquia no modelo de produção tradicional, baseado na eficiência de seus agentes econômicos, ou seja, o novo modelo de negócios



baseado na gratuidade do material gerado pelo consumidor ativo promoveria a destruição do valor econômico da mídia e do conteúdo cultural tradicional.

Certamente, o custo da “gratuidade” da internet precisa ser levado em consideração, mas deve-se entender que ao se definir melhor o comportamento do consumidor neste novo cenário, as ações poderão ser direcionadas e planejadas para que os produtos sejam adequados à participação e à interação dos novos consumidores no universo da internet.

A gratuidade tem seu preço, mas estrategicamente produtos gratuitos podem vislumbrar ganhos financeiros, como o rádio e a televisão aberta que geraram um modelo de negócio vinculado à publicidade que determinou as ações de planejamento estratégico da indústria televisiva nos seus mais de 50 anos de existência. Obviamente, a mudança de plataforma de tecnologia para a produção, distribuição e exibição do produto audiovisual gerará diversas formas de planejamento empresarial para modelar negócios rentáveis dentro deste novo contexto de consumo e produção.

As corporações que readequarem seus serviços estarão aptas para inovar e manter a produção audiovisual em seu patamar, fazendo do gratuito um novo modelo de negócio que financie novos tipos de serviços que surgirão com a expansão de ações de grupos empresariais que visam a um modelo de negócio para o consumo em rede.

Gratuidade, Precificação e Pirataria

O modelo de negócio da indústria audiovisual deverá ser planejado a partir das noções de gratuidade, precificação e pirataria, tendo em vista que as ferramentas da internet são capazes de fornecer produtos gratuitos na rede sem possuir ainda o financiamento de publicidade. Portanto, trata-se ainda de um modelo de negócios extremamente arriscado, pois não há um escopo de ação que direcione de forma correta o tipo de produto a ser patrocinado.

Pensando no consumidor, estas ferramentas terão que ser melhor trabalhadas para que empresas tradicionais possam se aventurar no patrocínio de produtos audiovisuais que possam lhe gerar audiência e retorno financeiro sobre o investimento feito. Até o presente momento, gratuidade e publicidade são as formas de orientação para que a produção audiovisual possa transitar da televisão aberta até os meios de exibição digital.

Num universo em que a informação é cada vez mais barata, e até mesmo de graça, cobrar por megabytes de uma obra audiovisual pode até ser um modelo de negócio, mas será que o risco desta cobrança não está no fato dela não expandir o



produto para maiores audiências na rede? Certamente, a farta capacidade de estocagem e de transferência de dados que podemos ter nos dias atuais leva a um risco imensurável de se cobrar por ela, assim a precificação de um produto pode ser possível, mas alternativas que envolvam a gratuidade para este devem ser pensadas.

O produto audiovisual, por ser convertido em bytes de informação, passa por este problema, certamente nunca houve tantas lojas de Cds sendo fechadas pela gratuidade de *downloads* ilegais, porém quem pagaria R\$ 30,00 por um álbum novo da Ivete Sangalo nas lojas, se podemos “baixá-lo” em nossas casas por meio de alguma ferramenta de download na rede, ou se não, comprar nas bancas de Cds piratas entre R\$ 2,00 a R\$ 5,00, o mesmo produto. Essa norma também se aplica ao audiovisual e, portanto, existe o risco de que a precificação de produtos que podem se transformar em bytes de informação possa ser uma má estratégia, influenciando a adoção de novas regras de preços nos produtos audiovisuais, como afirma Chris Anderson:

Uma maneira de raciocinar sobre as diferenças entre as escolhas limitadas de ontem e a abundância de hoje é comparar nossa cultura com um oceano em que só aflorassem na superfície as ilhas de sucessos. (...) As ilhas representam os produtos que são bastante populares para erguer-se além da superfície e, portanto, lucrativos o suficiente para serem oferecidos por meio de canais de distribuição com capacidade escassa, ou seja, o espaço de prateleira da maioria dos grandes varejistas. (...). Quando o custo de distribuição cai, é como se o nível da água baixasse no oceano. De repente, despontam na superfície áreas até então submersas. E o que está abaixo da linha d'água é muito maior do que à tona. Agora, à medida que os varejistas *on-line* exploram suas extraordinárias eficiências econômicas, começamos a divisar as encostas de grandes montanhas de escolhas, onde antes se avistava apenas o pico. (ANDERSON, 2006, p. 24)

A facilidade em se produzir conteúdo audiovisual, textual e sonoro, torna necessário escalonar a formação de preços através da drástica redução dos custos de produção que o ambiente da rede proporcionou a este tipo de produtos. Chris Anderson⁵, em artigo recente, defende a gratuidade dos produtos, citando o modelo de negócio da Banda Brasileira Calypso que distribuiu o master de suas gravações para os camelôs copiarem o produto e venderem a um preço baixíssimo, sem repassar os lucros para a banda, porém criaram uma rede de colaboração econômica em torno da banda, que obtém retorno financeiro ao fazer shows e não com os Cds produzidos em estúdio.

Chris Anderson estipula que muitos produtos na rede serão gratuitos e servirão como mecanismo de expansão da base de usuários, gerando condições para a existência de serviços premium, financiamentos de propaganda e mix de produtos – alguns gratuitos para o grande público e outros pagos para gerar a renda a um nicho dos que

⁵Ver em ANDERSON, C. Free! Why \$ 0.00 Is the Future of Business. 25 de fevereiro de 2008. Revista Wired. Disponível em: <http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free>. Acesso em: 25 jun. 2009.



adquiriram gratuitamente. Contudo em recente artigo, Malcolm Gladwell⁶ questiona certos modelos de negócio baseados na gratuidade, considerando casos como o prejuízo do site YouTube.com e o sucesso de sites como o do The Wall Street Journal em cobrar assinatura digital.

Desta maneira, o que parece ser mais importante na precificação de produtos audiovisuais, musicais ou textuais na rede é o questionamento sobre o que deverá ser gratuito e o que deverá ser cobrado. Voltamos novamente à questão do planejamento estratégico, em que a necessidade de se estudar o comportamento do consumidor ajudará a direcionar com mais facilidade este tipo de ação. Assim, downloads ilegais e a pirataria das obras audiovisuais e musicais, principalmente, devem ser analisados como distúrbios que ocorrem na transição de plataformas de produção, de distribuição e de exibição destes produtos. Neste sentido, o que deve ser pensado é como este fenômeno pode ser mitigado com ações mais direcionadas na distribuição de produtos que sirvam de expansão do número de usuários, dos quais surgirão compradores de produtos mais bem elaborados (*premium*), além do que patrocinados por publicidade em sua gratuidade.

Sinergia e Externalidades: Importância do Mix de Produtos

Os processos sinérgicos entre os produtos audiovisuais, tais como: filmes, séries e videogames são criados, em grande parte, pela plataforma de convergência digital como uma forma alternativa e mais sofisticada das que são oferecidas pela televisão e o cinema para atrair a audiência. Essa plataforma permite a criação de sinergias entre os vários interesses das empresas de mídia, no qual cada produto oferece suporte aos outros na produção e comercialização destes.

Nesse processo, as antigas empresas de entretenimento atualizam-se em grandes conglomerados seguindo o modelo do estúdio da Walt Disney, dedicado a explorar sinergias entre personagens famosas como Mickey, Pato Donald e o Rei Leão, que habitam as HQs, os desenhos animados, os filmes e parques temáticos. Atualmente, a estratégia dos grandes conglomerados consiste em transformar a internet no veículo sinérgico das mídias, sendo que um filme é produzido para ser exibido na multicanalidade: salas de cinema, celulares, notebook, televisão de sinal aberto e fechado, sistema home-vídeo, pay-per-view, parques temáticos, entre outros canais. Por esse motivo nos processos sinérgicos:

⁶GLADWELL, M. Priced to Sell – Is Free The Future?. 06 de julho de 2009. The New Yorker. Disponível em <http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2009/07/06/090706crbo_books_gladwell?currentPage=all>. Acesso em: 06 jul. 2009.



A especificação de objetivos é importante para o processo de planejamento e a consequente determinação dos níveis de desempenho que se pretende atingir. Mas para se ter uma idéia de qual o negócio da empresa (seu campo de atuação) e qual seu encadeamento (a relação atual e futura entre produtos e mercados) torna-se necessário especificar, além da sinergia, seu vetor de crescimento e sua vantagem competitiva. O ponto de partida para a definição do vetor de crescimento é a noção de que as empresas atuam em conjuntos de binômios produtos e mercados. O outro fator relacionado com o negócio da empresa e seu encadeamento é a vantagem competitiva que a mesma possui. A vantagem competitiva diz respeito às características da empresa que lhe dão condições especiais de competição (em termos de custos ou de outros fatores quaisquer) em determinados binômios de produtos e mercados. Tem-se então que o negócio da empresa e seu encadeamento podem ser especificados do seguinte modo: através do binômio produto-mercado, do vetor de crescimento, da vantagem competitiva e da sinergia. O binômio produto-mercado restringe a empresa às indústrias e aos mercados específicos em que ela atua. Os componentes do vetor de crescimento permitem identificar se a empresa está movendo-se dentro da indústria (expansão) ou através da fronteira da indústria (diversificação). A vantagem competitiva permite determinar os produtos e mercados nos quais a firma se encontra especialmente preparada para atuar. Finalmente, a sinergia positiva permite que seja especificado o potencial de a empresa fazer uma boa entrada em determinado produto e/ ou mercado. (WOILER; MATHIAS, 1996, pp. 25 e 26)

Pyndick e Rubinfeld definem as externalidades entre produtores e consumidores como “externalidades negativas – que ocorrem quando a ação de uma das partes impõe custos à outra – e externalidades positivas – que surgem quando a ação de uma das partes beneficia a outra.” (PYNDICK; RUBINFELD, 2002, p. 631).

A partir dessas definições pode-se relacionar melhor a diferenciação entre sinergia e externalidades. A sinergia acontece dentro da própria companhia, ou seja, no caso em discussão, é como se uma empresa de produção audiovisual gerasse um mix de produtos que pudessem distribuí-los na rede, sendo alguns gratuitos e outros pagos, porém dentro de um mesmo projeto, assim a gratuidade alavancaria a audiência, fazendo com que parte desta pague pelos produtos mais diferenciados.

Externalidade seria externo à empresa, ou seja, um produto gratuito que gerasse muita audiência e assim pudesse correlacionar ganhos de investimento em propaganda de outras empresas para a manutenção da gratuidade deste. Neste caso, os exemplos expostos são de caráter positivo.

Um ponto importante especificado no texto de Chris Anderson⁷ inclui o termo externalidades. O autor considera o Google como um intermediário que permitirá, com maior clareza, definir os produtos por sua reputação e número de acessos, e que através do cruzamento destas duas informações para os produtos audiovisuais, como exemplo, poderá mensurar os valores de inserção de propaganda nestes. Deste modo, inicia-se um modelo de negócio que facilitará determinadas estratégias para as empresas.

⁷Ver em ANDERSON, C. **Free!** Why \$ 0.00 Is the Future of Business. 25 de fevereiro de 2008. Revista Wired. Disponível em: <http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=6>. Acesso em: 25 jun. 2009.



O mix de produtos será muito relevante para que empresas possam expandir seus diferentes conteúdos, permitindo uma maior interação de consumidores mais ativos na era da internet, além do que com a convergência midiática, tais companhias terão como missão desenvolver um novo mercado, diversificando sua maneira de produzir, distribuir e exibir conteúdo, e as empresas pioneiras deste modelo de negócio possuirão vantagens competitivas perante aquelas que investem apenas na produção de unitários.

Criação de Universos e Serialização de Produtos: Novo Modelo de Negócio?

A convergência da plataforma tecnológica e cultural para os produtos audiovisuais promove um reescalonamento de todo o planejamento estratégico para as organizações que produzem, distribuem e exibem conteúdo. Este processo de convergência quebrou qualquer rigidez na relação logística do produto videofonográfico, pois produtores de conteúdo começam a descobrir novos caminhos de divulgação para seu produto, novos nichos de atuação que não precisam mais ser atrelados às salas de exibição dos cinemas, por exemplo.

Atualmente, os grupos distribuidores argumentam que a logística cinematográfica só é viável para produtos que possam ocupar um grande número de telas no lançamento e com pequena duração em dias nos cinemas. Com a digitalização das salas de cinema, os exibidores passam a vislumbrar novas oportunidades, ou melhor, novos produtos para serem exibidos, como shows, jogos de futebol, entre outros eventos esportivos e artísticos.

O entretenimento audiovisual passa por uma conjectura de extrema flexibilidade de formato, permitindo que qualquer obra videofonográfica possa ser vista de uma grande tela de cinema até uma micro-tela de celular, passando por diferentes tamanhos de suporte de exibição, além da mobilidade de acesso aos produtos. Esta transformação tecnológica gera inúmeras ‘janelas’ de acesso ao produto audiovisual, porém se faz necessário levar em conta que o consumidor destes produtos está envolto num mar de possibilidades e suas escolhas dependem do poder e da liberdade de participação.

Se jornalistas cidadãos, roteiristas amadores, cineastas de fim-de-semana, produtores de conteúdo para vários nichos podem colocar seus produtos na rede à espera de audiência, como as grandes corporações poderão planejar ações que visem ao lucro num universo que parece cada vez mais pontuado de milhões de produtos audiovisuais? Alguns exemplos surgem em produtos que criaram um universo narrativo que busca a ser desvendado, como afirma Henry Jenkins:

Umberto Eco pergunta o que, além de ser adorado, transforma um filme como Casablanca (1942) em um produto cult. Primeiro, ele afirma, a obra deve chegar até



nós como “um universo completamente guarnecido, para que os fãs possam citar personagens e episódios como se fossem aspectos do sectário universo particular”. Segundo, o universo deve ser enciclopédico, contendo um rico conjunto de informações que possam ser estudadas, praticadas e dominadas por consumidores dedicados. O filme não precisa ser bem-feito, mas deve fornecer recursos que os consumidores possam utilizar na construção de suas próprias fantasias: “A fim de transformar uma obra num objeto cult, deve-se poder fragmentá-la, desarticulá-la, para que se possa lembrar apenas de partes dela, desconsiderando a relação original das partes com o todo”. E o filme cult não precisa ser coerente: quanto mais direções diferentes seguir, quanto mais comunidades puder sustentar e quanto mais experiências diferentes puder proporcionar, melhor. Experimentamos o filme cult, sugere ele, não como tendo “uma ideia central, mas várias”, como “uma série desconexa de imagens, de picos, de icebergs visuais”. (JENKINS, 2008, p. 137).

Um produto Cult seria capaz de criar um universo narrativo em potencial tanto de identificação de consumidores com a obra, quanto na possibilidade de reconstruir momentos do produto cinematográfico do caso em outras composições, e desconsiderar a relação original das partes com o todo. Este comentário de Umberto Eco, citado no livro de Henry Jenkins, mostra sua pertinência atual, pois um produto audiovisual somente romperá a barreira da insignificância e terá condições de oferecer retorno financeiramente ao se tornar cult.

Assim, a produção de conteúdo videofonográfico, para que possa ser bem sucedida, ou seja, obter retorno financeiro, necessitará de qualidades intrínsecas que permitam a criação de universos narrativos expandidos. Entretanto, com o ferramental disposto para que muitas pessoas possam readequar estes conteúdos, o planejamento de produção não poderá se alicerçar no produto unitário, como era possível em 1942, quando o ferramental disponível para a intervenção do consumidor era mínimo, se não nula.

No entanto, a figura do consumidor ativo requererá por parte de grandes conglomerados audiovisuais, estratégias para a criação de universos narrativos expandidos, produzidos em múltiplas plataformas e distribuídos pela multicanalidade, estimulando, além disso, a produção de conteúdos por parte do consumidor. Esta participação deverá ser bem planejada, pois a criação de muitos produtos por parte da empresa pode delimitar a ação do consumidor ativo, desestimulando a sua participação, porém poucos produtos criados podem estimular uma demasiada intervenção do consumidor/produtor o qual criará produtos, que se tivessem sido planejados pela corporação certamente retornariam divisas para esta.

Quais são os limites de criação corporativos? Até onde deve se chegar para estimular o consumidor e permitir ao grupo empresarial ter o máximo retorno de seus produtos? Como direcionar produtos para nichos que são reconstruídos por

consumidores, podendo inclusive se fazer uso de um marketing viral para desdobramentos de novos produtos seriados por parte das empresas audiovisuais? Para Henry Jenkins a resposta para essas questões passa pelo desenho de uma nova arquitetura narrativa:

As narrativas estão se tornando a arte da construção de universos, à medida que os artistas criam ambientes atraentes que não podem ser completamente explorados ou esgotados em uma única obra, ou mesmo em uma única mídia. O universo é maior do que o filme, maior, até, do que a franquia – já que as especulações e elaborações dos fãs também expandem o universo em várias direções (...) O que me deixa esperançoso, entretanto, é o grau de apoio que a abordagem cooperativa está começando a conquistar no meio da indústria midiática. Tais experiências sugerem que os produtores conseguem obter maior fidelidade e mais concordância com suas preocupações legítimas se conquistarem a lealdade dos fãs; a melhor maneira de fazê-lo é oferecer aos fãs a oportunidade de participar da sobrevivência da franquia, assegurando-lhes um conteúdo que reflita mais plenamente seus interesses, criando um espaço onde possam fazer suas contribuições criativas e reconhecendo os melhores trabalhos que emergirem. Num mundo em que as opções de mídia estão em crescente expansão, haverá brigas por espectadores cujos gostos e preferências serão inéditos para a mídia corporativa. As pessoas mais atentas da indústria já sabem disso: algumas estão tremendo, outras estão lutando para renegociar suas relações com consumidores. No fim, os produtores precisam dos fãs tanto quanto os fãs precisam deles. (JENKINS, 2008, pp. 158, 159, 225 e 226).

A produção de conteúdos estruturados num universo a ser planejado por grupos produtores estão correlacionada com a produção transmidiática e a possibilidade de veiculação de conteúdos segmentados e pertencentes a um mesmo universo, de forma rápida e barata, correspondendo à noção de multicanalidade. Exemplos de produções que buscam dialogar com o consumidor podem ser encontradas nas séries cinematográficas *Matrix* (EUA), de Andy Wachowski & Larry Wachowski, *Star Wars* (EUA), de George Lucas e *Harry Potter* (EUA/Inglaterra), baseada em livro de J. K. Rowling. Essas obras transmidiáticas mostram possíveis caminhos para o audiovisual, envolvendo conteúdos que transladam do entretenimento para a educação de forma a atrair consumidores para este mundo.

A sinergia entre os produtos gerados por essas obras evidencia a estruturação de uma narrativa multifacetada, multipersonificada e serializada, capaz de produzir identificações em diferentes públicos, além de criar nichos de mercado que se correspondem com este universo. Obviamente, trata-se de um processo que se encontra em sua fase inicial, mas por esses exemplos é possível perceber que existem produtos orientados para um modelo de negócio nas plataformas de convergência digital.

Neste sentido, a produção nacional *Tropa de Elite* (Brasil, 2007), de José Padilha, pode ser considerada uma obra com enorme potencial transmidiático, mas que para todos os efeitos foi concebida e planejada como um produto unitário. O filme



gerou um universo próprio, capaz de interagir com o imaginário popular, no qual se destaca a figura de um herói e a possibilidade de se criar uma narrativa sinérgica entre muitos outros produtos destinados à veiculação multicanal.

Ironicamente, o sucesso alcançado pelo filme junto ao grande público foi recebido pelos produtores como uma espécie de afronta aos direitos autorais corporativos e ao invés de satisfazer a demanda do grande público, foi desencadeada uma ação proibitiva típica das grandes corporações.

Ações de defesa dos direitos autorais corporativos ignoram o poder da cultura participativa e as demandas por produtos serializados, gerando em contrapartida a pirataria de produtos. O mais interessante neste caso é que a participação popular deu mostras de sua vitalidade através da cultura do *fan film*⁸ - gerando um subproduto da obra no formato de videogame online. Esse exemplo mostra a necessidade de um novo planejamento estratégico para o cinema e o audiovisual brasileiro, que por si só seja capaz de gerar mercado e retorno financeiro, integrando o cidadão consumidor ao produto.

O desafio da criação de universos narrativos expandidos por parte de quem produz é também uma forma de entender a fronteira entre o que produzir e o que deve deixar ser produzido por fãs, considerando sempre a relação custo-benefício desta narrativa sinérgica, atrelando externalidades por parte de financiamento publicitário ao planejar mercados-alvo para a ação, expandindo e diversificando de forma a atrair mais e mais seguidores ao universo criado e que apesar de alimentar sonhos, deve ser sempre pensado como retorno financeiro para quem investe.

Sem dúvida, é uma tarefa difícil de ser concretizada, tendo em vista que poucos produtos conseguem atualmente se desenvolver num universo tão rico a ponto de atrair seguidores. Entretanto, somente através da complexificação dos produtos audiovisuais e de suas narrativas é que provavelmente adentraremos a um modelo negócio contextualizado na cultura da convergência midiática.

Assim, produzir um produto unitário que não impacte uma gama de consumidores dispostos a querer mais, e desta maneira consiga se transmidializar em narrativas com potencial sinérgico, certamente não servirá como modelo de negócio para a economia do entretenimento, pois a vantagem competitiva está situada em

⁸Um *fan film* é uma produção independente, baseada em um objeto da cultura oficial, disponíveis para download ou em sites de exibição de vídeos. Feitos por um fã e voltado para outros fãs, esses filmes geralmente tentam preencher lacunas deixadas nas histórias ou mostrar uma visão diferente. Não têm como objetivo o lucro e são feitos por e para a diversão.



produtos que se desdobrem e que possam alimentar fantasias em seus consumidores, os quais tenderão a participar e a se envolver mais nos conteúdos produzidos.

Considerações finais

Este artigo não busca apontar caminhos para o mercado audiovisual, nem apresentar soluções para os impasses da cultura da convergência midiática. O que se pretendeu foi fazer uma discussão sobre os novos arranjos da economia do audiovisual, até porque a literatura da convergência midiática é extensa e muito pouco estudada no âmbito acadêmico, o que torna necessário delimitar os vetores de estudos envolvidos neste artigo.

Num primeiro momento, decidimos considerar alguns pontos que achamos cruciais para o questionamento dos arranjos pertinentes ao modelo de negócios atual, tendo em vista que a relação produtor-consumidor é de extrema importância no processo em curso da economia digital. O paradigma que emerge desse processo para o entretenimento audiovisual pressupõe, entre outras coisas, a existência de universos narrativos expandidos, baseado nas formas seriadas nos meios audiovisuais, capaz de instigar a participação dos consumidores ativos, interligados em rede, que buscam interferir nas narrativas e interagir com estes produtos como se pode perceber nestes excertos de Henry Jenkins:

A maior mudança talvez seja a substituição do consumo individualizado e personalizado pelo consumo como prática interligada em rede. (...) O poder da participação vem não de destruir a cultura comercial, mas de reescrevê-la, modificá-la, corrigi-la, adicionando maior diversidade de pontos de vista, e então circulando-a novamente, de volta às mídias comerciais. (JENKINS, 2008, pp. 312 e 326)

A retroalimentação do sistema permite expandir os potenciais da participação e representa uma maior oportunidade para a diversidade cultural. Nessa perspectiva, a tendência das empresas pioneiras é de se fundirem aos grupos de mídias antigas para conquistar nichos de mercados através da produção de conteúdos serializados e, claro, que atraíam a participação dos consumidores ativos. O poder dos grupos de mídias antigas reside na capacidade de amplificar o produto, enquanto as empresas pioneiras diversificam os nichos. Nessa relação de interdependência, fragmentos culturais multifacetados aparecem na cabeça da cauda longa dentro de um processo que transforma a internet no veículo sinérgico das mídias.

Por sua vez, o consumidor ativo tende a preferir produtos para o qual é chamado a participar e relega para segundo plano, produtos que restringem a sua interação, mesmo que esse produto seja superior em qualidade. Neste sentido, vale lembrar que o texto da epígrafe destaca a importância das empresas levarem em consideração o



sistema de valores e crenças do consumidor fiel na produção de conteúdos e mundos audiovisuais.

Referências Bibliográficas

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: Do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Free!** Why \$ 0.00 Is the Future of Business. 25 de fevereiro de 2008. Revista Wired. Disponível em: <http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free>. Acesso em: 25 jun. 2009.

BARBROOK, Richard. **Futuros Imaginários**: Das Máquinas Pensantes à Aldeia Global. 1ª Edição. São Paulo: Peirópolis, 2009.

COSTA, Maria Cristina Castilho. **O gancho – da mídia impressa às mídias eletrônicas**. In: *Reposcom* (<http://reposcom.portcom.intercom.org.br>). Campo Grande: INTERCOM, 2001.

DIZZARD JR., Wilson. **A Nova Mídia**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

GLADWELL, M. Priced to Sell – Is Free The Future?. 06 de julho de 2009. The New Yorker. Disponível em <http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2009/07/06/090706crbo_books_gladwell?currentPage=all>. Acesso em: 06 jul. 2009.

ECO, U. **Sobre os espelhos e outros ensaios**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

JOHNSON, Steven. **Surpreendente!** A Televisão e o Videogame nos tornam mais inteligentes. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LAUREL, B. **Computers as Theatre**. 1ª Edição. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

LEÃO, L. (Org.) **O chip e o Caleidoscópio**. 1ª Edição. São Paulo: SENAC, 2003.

KEEN, A. **O Culto do Amador**: Como Blogs, MySpace, YouTube e a pirataria digital estão destruindo nossa economia, cultura e valores. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2009.

MACHADO, A. **A televisão levada a sério**. 4ª Edição. São Paulo: SENAC, 2005.

MATUCK, A. **O Potencial Dialógico da Televisão**. 1ª Edição. São Paulo: Annablume, 1995.



MURRAY, J. H. **Hamlet no Holodeck: o futuro da narrativa no ciberespaço.** 1º Edição. São Paulo: UNESP, 2003.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SQUIRRA, S.; FECHINE, Y. **Televisão Digital: desafios para a comunicação.** 1º Edição. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SOUZA, Maria Carmem Jacob. **Fãs de ficção seriada de televisão: Uma aproximação com os fãs de autores de telenovelas.** Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/136/137>>. Acesso em: 30 jun. 2009.

WOILER, S. e MATHIAS, W. F. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise.** São Paulo: Atlas, 1996.