

Disney resolve mudar a receita para produção de filmes

Ethan Smith

Enquanto o modelo de negócios que sustentou Hollywood por mais de década começa a desaparecer, a Walt Disney Co. transforma a maneira como seu estúdio produz e comercializa filmes.

O estúdio Disney, que deve anunciar nos próximos meses quais produções está preparando, está se afastando de comédias como "Quando em Roma" e "Os Delírios de Consumo de Becky Bloom", segundo pessoas a par da nova estratégia.

Em vez disso a Disney planeja se concentrar em filmes que essencialmente são como franquias - como o novo filme que planeja produzir sobre os Muppets - que podem ser explorados pela vasta rede de parques temáticos, videogames e produtos da empresa. O sucesso recente com "Alice no País das Maravilhas" aumentou a confiança de uma nova equipe de executivos na nova abordagem.

Hollywood tem sido golpeada pelas mudanças na indústria cinematográfica. As vendas de DVDs nos Estados Unidos, que durante muito tempo vitaminaram o lucro dos estúdios, caíram 28% em relação ao auge, em 2004, quando foram de US\$ 12 bilhões. Wall Street fechou a torneira de financiamentos que havia aplicado bilhões de dólares em produção de filmes. Ao mesmo tempo, as pessoas começaram a exigir a gratificação instantânea oferecida pela tecnologia digital, o que tornou mais difícil para os estúdios manter o controle do sistema de "janela de lançamento" que lhes permitia vender o mesmo filme em vários momentos e formatos diferentes, como DVDs, TV a cabo e TV aberta.

No caso da Disney, esses problemas gerais do setor foram piorados por projetos mal escolhidos e mal comercializados.

Fora algumas franquias importantes, como a série "Piratas do Caribe" e os filmes da Pixar Animation, os longas da Disney não atraíam público. O estúdio lançou uma série de comédias acessíveis, como o decepcionante "Surpresa em Dobro" no ano passado.

A Disney Studios divulgou seus primeiros prejuízos operacionais desde 2005 em dois trimestres do ano passado. Em 2009, a Disney era o quinto entre os seis maiores estúdios de cinema dos EUA em participação nas bilheteiras. Embora ela tenha melhorado em relação a 2008, quando ficou em sexto lugar, o estúdio tinha sido número 2 em 2006.

Em maio, o diretor-presidente da Disney, Robert Iger, deu um raro carão público no estúdio, criticando sua escolha de filmes e o montante que gastou para promovê-los.

"Quando se analisa o ano", disse Iger durante uma teleconferência com analistas de ações, "foi decepcionante para o estúdio e eles são os primeiros a admitir isso."

No meio do ano passado, o então presidente do estúdio, Dick Cook, foi substituído pelo diretor do Disney Channel, Rich Ross, que recebeu ordens de Iger para redefinir o estúdio da mesma maneira que ele reconstruiu o canal de TV a cabo do grupo.

Ross ajudou a recriar a rede com programas voltados para pré-adolescentes como "High School Musical" e "Hannah Montana", que impulsionaram os lucros das divisões de rádio, produtos licenciados, música e eventos.

A Disney também realizou uma aquisição arrojada em agosto, comprando por US\$ 4,3 bilhões a Marvel Entertainment. O negócio abriu para ela um plantel de 5.000 personagens de histórias em quadrinhos como Capitão América, Homem-Aranha e Homem de Ferro que podem ser explorados em seu império de entretenimento.

É uma estratégia que a Disney criou vários anos atrás, com os filmes da série "Princesa", que geraram uma operação gigantesca com mercadorias e parques temáticos. Mas nos últimos

anos o estúdio havia se tornado o elo mais fraco na estratégia da empresa de explorar marcas. Muitos de seus filmes, como "Substitutos", com Bruce Willis, não rendem franquias e não faturaram boas bilheterias, impedindo o estúdio de encontrar outras maneiras de recuperar o investimento.

De acordo com pessoas a par de seus planos, Ross está tentando transformar o estúdio num ecossistema com três divisões conhecidas - a Pixar, a Marvel e a própria Disney Studios. Cada uma produz seu próprio "sabor" de filmes.

Uma pessoa a par das ideias do estúdio descreve essa estratégia como "xadrez tridimensional", em que as divisões de produção do estúdio representam marcas distintas. A Disney também tem direito exclusivo de distribuição para a produtora DreamWorks SKG, de Steven Spielberg, o que lhe dá receita de baixo risco a um estilo menos comercial de filme.

A Disney não está sozinha em suas tentativas substituir a mera produção cinematográfica com a produção de marcas. A Warner Bros. anunciou recentemente que iria reformar a DC Comics, que controla há mais de 40 anos, e adotar um poder de fogo executivo para que seus super-heróis se tornem mais lucrativos.

É rotina os estúdios gastarem de US\$ 300 milhões a US\$ 400 milhões para produzir, comercializar e distribuir um filme. "É um empreendimento aterrorizante para um executivo de cinema que não tem o conforto de uma base de fãs", diz Anthony DiClemente, analista de empresas de entretenimento do Barclays Capital.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 17 mar. 2010, Empresas & Tecnologia, p. B9.

A utilização deste artigo é exclusiva para o país