

O consumo de filmes em plataformas de *streaming*: a crise do conceito de janela (*windowing*) e os desafios para o cinema independente

Film consumption on streaming platforms: the crisis of the concept of windowing and challenges for independent cinema

Marcelo Gil Ikeda

Professor Adjunto do curso de Cinema e Audiovisual da Universidade Federal do Ceará (UFC). Doutor em Comunicação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Fortaleza, Brasil. E-mail: marcelogilikeda@gmail.com

Resumo:

A intensa concorrência das plataformas de *streaming* com os segmentos de mercado já estabelecidos tem provocado o rompimento da estruturação em janela (*windowing*), pilar a partir do qual se estruturou o mercado cinematográfico após a ampla difusão dos chamados mercados ancilares. O artigo busca analisar em que medidas as novas plataformas desestruturam a lógica de escalonamento prevista pelo *windowing*, e os impactos gerados especialmente para a produção e a distribuição de filmes independentes. Ao final, com base em dois estudos de caso (MUBI e Embaúba Play), buscaremos examinar diferentes estratégias de plataformas que privilegiam filmes de nicho para a composição de seus catálogos.

Palavras-chave:

Mercado audiovisual; *Windowing*; Plataformas de *streaming*; Cinema independente.

Abstract:

The fierce competition between streaming services and traditional market segments has led to the breakdown of *windowing*, the pillar on which the cinematographic market was structured after the wide dissemination of the so-called ancillary markets. The article seeks to analyze the extent to which new platforms disrupt the sequencing logic envisaged by *windowing*, and the impacts generated especially for the production and distribution of independent films. Finally, based on two case studies (MUBI and Embaúba Play), we will seek to examine different platform strategies which favor niche films for the composition of their catalogs.

Keywords:

Audiovisual market; *Windowing*; Streaming media services; independent cinema.

1 Introdução

A cultura do *streaming* tem gerado intensas transformações na produção e no consumo de obras audiovisuais. Conforme Fontaine e Simone (2017), os serviços de vídeo sob demanda (VOD) tendem a ser classificados segundo três principais modalidades: por assinatura (SVOD, *subscription VOD*), por transação ou conteúdo avulso (TVOD, *transactional VOD*) ou gratuito, mantido por publicidade (AVOD, *advertising VOD*, ou FVOD, *free VOD*). As obras seriadas e as pílulas audiovisuais ganharam maior proeminência em todas as modalidades. No entanto, essas mudanças também afetaram o acesso a filmes de longa-metragem. Apesar da maior presença contínua de outros tipos de obra, em especial da dramaturgia seriada, a obra de longa-metragem permanece com uma relevante importância econômica na cadeia produtiva do audiovisual.

O mercado audiovisual a nível mundial é tradicionalmente dominado pelas *majors*. Conforme McDonald e Wasko (2008), essas empresas constituem um oligopólio global, com origem no modelo de estúdios *hollywoodianos* estruturado na década de 1920, mas que assumiu configurações mais complexas a partir dos anos 1990 com a formação de grandes conglomerados transnacionais. Atualmente (a partir de 2019, desde o processo de aquisição da Fox pela Disney), é possível afirmar que as *majors* se expressam nas “*Big Five*”: Universal (NBC Universal Comcast), Paramount (Viacom/National Amusements), Warner (Warner AT&T), Disney (Walt Disney Company) e Sony (Sony Columbia). Se as *majors* permanecem produzindo e distribuindo filmes em escala global nas salas de exibição, como comprova o grande sucesso das franquias de filmes de super-heróis dos estúdios Marvel, o expressivo e contínuo aumento do consumo audiovisual por meio das plataformas de *streaming* vem inserindo um conjunto de desafios nesse cenário.

O objetivo deste artigo é analisar um aspecto ainda pouco estudado acerca do impacto das plataformas de *streaming* no mercado audiovisual. A intensa concorrência dessas plataformas com os segmentos de mercado já estabelecidos tem provocado o rompimento da estruturação em janela (*windowing*), pilar a partir do qual se estruturou o mercado cinematográfico após a ampla difusão dos chamados mercados ancilares (VOGEL, 2020), isto é, os mercados derivados que se sucedem após o lançamento no

mercado originário, as salas de cinema. Buscaremos analisar em que medidas as novas plataformas desestruturam a lógica de escalonamento prevista pelo *windowing*, e os impactos gerados especialmente para a produção e a distribuição de filmes independentes. Ao final, com base em dois estudos de caso (MUBI e Embaúba Play), buscaremos examinar diferentes estratégias de plataformas que privilegiam filmes de nicho para a composição de seus catálogos.

2 *Windowing*: o conceito de janela

A partir de sua estruturação em diferentes segmentos de mercado, a indústria cinematográfica consolidou-se em torno do conceito de janela (*windowing*). Conforme exposto por autores da economia do audiovisual como Bonell (2006), Richeri (2012) e Squire (2017), a base desse conceito estabelece a diferenciação de preço e tempo de acesso a conteúdos conforme o lançamento da obra, de modo a buscar a maximização das receitas e o prolongamento do tempo de exploração econômica das obras.

Nas primeiras décadas do cinema após sua consolidação como indústria, se levarmos em conta, por exemplo, a idade de ouro do cinema hollywoodiano no final da década de 1930, era possível assistir a um filme unicamente em uma sala de cinema. Um filme como *Casablanca* (1942), de Michael Curtiz, era exibido nas salas de cinema e depois era retirado de exibição, deixando de ter potencial econômico. Atualmente, é possível consumir uma obra audiovisual por meio de um leque de opções de plataformas e suportes, gerando receitas complementares ao lançamento no mercado originário. Mesmo um filme antigo como *Casablanca* pode ser adquirido por colecionadores numa edição em *Blu-Ray*, com vários extras como bastidores da produção e entrevistas com especialistas. Ainda, o filme pode ser visto casualmente, zapeando a TV por assinatura em um canal de filmes clássicos. Ou ainda, ele pode ser encontrado entre os títulos disponíveis de uma plataforma de vídeo sob demanda. Ou seja, a partir dos demais segmentos de mercado, um filme produzido nos anos 1940 permanece propiciando renda aos seus produtores, prolongando o tempo útil de exploração da obra. Esse processo beneficia especialmente as empresas historicamente consolidadas no mercado mundial, como as *majors*, uma vez que seus ativos permanecem economicamente potentes, pelo fato de essas empresas possuírem um

imenso catálogo de obras, que podem ser ofertadas nas mais diversas plataformas disponíveis.

Ou seja, os demais segmentos de mercado podem atuar numa lógica complementar ao mercado de cinema, e não simplesmente serem concorrentes entre si. No começo, não parecia assim: com o surgimento da televisão, acreditava-se que o cinema estava com os dias contados, visto que o consumidor preferiria ver um filme de graça em casa. Um raciocínio análogo ocorreu com a difusão do vídeo doméstico (SEDGWICK; POKORNY, 2004). No entanto, as salas de cinema sobreviveram, e o filme de longa-metragem permanece como principal carro-chefe dos estúdios. Para tanto, as *majors* elaboraram uma estratégia de exploração desses mercados para que cada segmento se complementasse, e não concorresse diretamente, funcionando de forma harmoniosa, evitando, portanto, a chamada canibalização do mercado.

Essa estratégia foi montada com dois elementos-chave: exhibições não coincidentes e preços de venda decrescentes. De um lado, a obra não tem lançamento simultâneo em todos os segmentos de mercado, pois assim, a esmagadora maioria dos consumidores provavelmente optaria em vê-la na TV aberta, ou seja, gratuitamente, no conforto do seu lar, sem precisar incorrer em gastos adicionais de deslocamento. Assim, os lançamentos seguem uma sequência escalonada, seguindo uma ordem preestabelecida: a obra estreia primeiro nas salas de cinema, depois no vídeo doméstico, em seguida na TV por assinatura, e depois na TV aberta.

A obra estreia primeiro no segmento cinema (salas de exibição/*theatrical*) com exclusividade. Desse modo, se o espectador quiser assistir à obra em seu imediato lançamento, impactado pela campanha de publicidade, deve estar disposto a pagar um preço maior. Após um decurso de tempo (denominado de *janela*), a obra passa a estar disponível no segmento de mercado seguinte (vídeo doméstico/aluguel), onde o preço é menor, mas o espectador precisa esperar um pouco mais para ter acesso à obra. Dessa forma, o preço de venda do produto para o consumidor final é decrescente conforme cada segmento de mercado. As variáveis são tempo e conforto. Se o consumidor quiser ver o filme o quanto antes e com melhores condições de projeção, precisa pagar um valor maior. À medida que o tempo passa e o efeito da campanha publicitária diminui, a obra permanece tendo rendimento econômico, mas o valor que o espectador está disposto a pagar por ela diminui.

Mediante essa lógica, a televisão e o vídeo doméstico passaram a não ser concorrentes do cinema, mas complementares, evitando a canibalização do mercado. As salas de cinema permaneceram ativas como segmento *premium*, ou seja, que fornecem acesso a conteúdo exclusivo, as principais novidades do mercado cinematográfico. Além disso, as condições de espetatorialidade, que tornam a projeção numa sala de cinema como um diferencial em relação às exibições domésticas, aumentaram com o 3D, que favorece espetáculos imersivos, em que os efeitos especiais e sonoros ganham proeminência numa sala de cinema.

Se, com os demais segmentos de mercado, o cinema perdeu parte de sua liderança, o mercado de salas de exibição continua sendo um mercado formador de preços (LANDRY; GREENWALD, 2018). Para os longas-metragens, que ainda permanecem como principal produto do mercado audiovisual, a performance nos cinemas se mantém como referência para a formação de preços nos segmentos de mercados seguintes.

No Brasil, nos anos 1990, o mercado de vídeo doméstico era bastante robusto, visto que o Brasil é um país continental, de baixa renda média per capita, com muitas cidades sem salas de cinema, em decorrência do fechamento dos cinemas de rua. Assim, em muitos casos, o rendimento de um filme era maior no mercado de vídeo doméstico do que no de salas de exibição (ALMEIDA; BUTCHER, 2003). Não obstante, o lançamento nos cinemas permanecia estratégico, uma vez que o preço de venda nos segmentos de mercado posteriores é determinado em função da repercussão no mercado originário. Ou seja, se um filme é lançado diretamente no *home video*, ele é considerado um título de segunda linha, reduzindo o interesse do espectador. Em geral, um longa-metragem lançado diretamente no *home video* é um sinal que o distribuidor não acredita no potencial econômico da obra, apostando que ela não conseguirá recuperar os custos de comercialização investidos (DE VANY, 2004).

Conforme afirma Moore (2018), a própria evidência empírica demonstrou que os títulos mais procurados no *home video* e os de maior audiência nos canais de televisão são justamente os de maior bilheteria nos cinemas. Assim, o preço de venda de uma obra nos segmentos de mercado posteriores é profundamente dependente do desempenho do lançamento do mercado originário. Raramente um filme que vai mal nos cinemas consegue uma boa performance no *home video* ou na televisão.

Dessa forma, a segmentação do mercado por meio da estruturação de janelas foi a estratégia encontrada pelos distribuidores para otimizar as receitas de um filme, fazendo com que os segmentos de mercado se complementem, e não se canibalizem, por meio da exibição não coincidente e com preços de venda decrescentes por segmento de mercado.

3 Os serviços de vídeo sob demanda e as plataformas de *streaming*: novos cenários

O avanço das plataformas de *streaming* nos últimos anos tem inserido novos desafios para o estabelecimento de janelas para a exibição de filmes. Como os serviços de VOD trabalham com modelos híbridos entre o aluguel e a assinatura (MASSAROLO; MESQUITA JUNIOR, 2016), o distribuidor pode considerar mais vantajoso lançar o filme diretamente em TVOD após os lançamentos nos cinemas. O TVOD acabou funcionando como uma espécie de substituto para o segmento de vídeo doméstico, cujas receitas despencaram nos últimos anos. De forma análoga, serviços de SVOD, como a Netflix, despontam como concorrentes da TV por assinatura, disputando a preferência dos distribuidores. Desse modo, o conceito clássico de janela está passando por uma reestruturação, dada a expansão do segmento de vídeo sob demanda e suas diferentes modalidades, que se apresentam como concorrentes aos serviços já estabelecidos, por ofertarem consumo doméstico de obras audiovisuais, com modelos de negócio que flutuam entre o aluguel (TVOD, concorrendo com o *home video*), a assinatura (SVOD, concorrendo com a TV paga) ou mesmo a publicidade (AVOD, concorrendo com a TV aberta). Os segmentos de mercado, portanto, passaram a concorrer diretamente entre si, e não se complementar, rompendo o desenho clássico das janelas anteriormente apresentado.

Com essas mudanças, outros *players* passaram a se tornar estratégicos na produção e na distribuição de conteúdo. A Netflix surgiu como uma espécie de videolocadora, que entregava pelos correios cópias físicas dos filmes escolhidos pelos consumidores segundo o acesso a um catálogo na internet. A transição desse serviço da cópia física para o *streaming* estimulou que a empresa se tornasse, em pouco tempo, uma gigante do setor, expandindo sua atuação, a princípio, apenas em termos

regionais, para quase 300 países em todo o mundo (LOBATO, 2019). Conforme analisa Lotz (2022), as *majors* fazem parte de grandes conglomerados mundiais e sofrem a concorrência de outros agentes sem qualquer relação direta com as origens da indústria cinematográfica. Empresas como a Netflix e a Amazon, ou ainda, o YouTube, o Google e o Facebook, se tornaram *players* estratégicos na produção e acessos a conteúdos. Em abril de 2021, a Amazon ultrapassou a barreira de 200 milhões de assinantes em todo o mundo. Quanto à Netflix, o Brasil é o segundo mercado mundial em número de assinantes, e o terceiro em termos de renda, só perdendo para os Estados Unidos (US\$2,5 bilhões) e o Reino Unido (US\$460 milhões). Dados de junho de 2021 estimam que o faturamento da Netflix no Brasil era de US\$410 milhões, com 18,2 milhões de assinantes. Com isso, a empresa já possui um faturamento no país maior que empresas consolidadas na TV Aberta, como a Band e a Rede TV!. As previsões são que, até o fim de 2023, a Netflix supere o SBT em termos de faturamento anual no Brasil, ficando atrás apenas da TV Globo e a Record. Um ato simbólico coroou esse momento: em 2019, a Netflix foi convidada a ingressar na Motion Pictures Association (MPA), o grupo que reúne as *majors*. Em 2021, a Amazon comprou o acervo (*library*) da MGM, reforçando sua posição competitiva ao ampliar o catálogo de suas obras *online* (LOTZ, 2022).

A entrada agressiva das empresas de telecomunicações e a expressiva participação de plataformas ou redes sociais no mercado audiovisual despertaram um debate quanto ao papel da produção de conteúdo. Autores como Dixon (2013) ou Tryon (2013) colocam a seguinte questão: seriam dominantes as empresas que detêm o controle dos meios de distribuição (infraestrutura tecnológica, plataformas e redes) ou aquelas que dominam o setor de produção, com conteúdos exclusivos? Se as *majors* sempre defenderam que “*content is the king*” (o conteúdo é quem reina), ao mesmo tempo sempre buscaram a integração vertical plena, com o controle dos canais de distribuição. As movimentações mais recentes no setor de VOD reacenderam esse debate. De um lado, plataformas como Amazon e Netflix avançaram para a produção de conteúdo exclusivo para suas plataformas. Em contraste com as *majors*, a Netflix optou por concentrar seu modelo de produção em séries exclusivas, fidelizando o consumidor. E, diferentemente dos canais de televisão por assinatura, inovou ao disponibilizar todos os episódios de uma série já no seu dia de lançamento,

inaugurando outro tipo de hábito de consumo, o chamado *binge watching*, em que o usuário busca assistir a todos os episódios de uma temporada em sequência contínua, de forma ininterrupta (CASTELLANO; MEIMARIDIS, 2018), entre outros hábitos de consumo.

Por outro lado, os estúdios resolveram disponibilizar seus conteúdos em suas próprias plataformas, com a criação de plataformas de *streaming* como a Disney+ e a Paramount+, provocando uma competição por meio de plataformas estruturadas a partir de conteúdos exclusivos. Em resposta, a Netflix e a Amazon passaram a produzir também longas-metragens de perfil cinematográfico, sendo inclusive indicadas a prêmios nos mais importantes festivais de cinema do mundo, como o Festival de Veneza e o Oscar, entre outros. A importância econômica das plataformas é tão crescente que essas empresas entrantes não estão mais satisfeitas em servir como mero complemento às receitas das *majors*, mas buscam se estabelecer como mercado prioritário no lançamento de obras audiovisuais. Beneficiando-se das mudanças nos modos de consumo do audiovisual a partir da internet e os serviços de vídeo sob demanda *over-the-top* (VOD OTT), as novas plataformas buscam exibir conteúdos exclusivos, incluindo filmes, rompendo com o equilíbrio assegurado com as estratégias de *windowing* e seu respectivo escalonamento por segmento de mercado (HEREDIA RUIZ, 2017).

Por sua característica híbrida, o VOD passou a competir diretamente com as televisões para a atração das audiências. Como o modelo de uma plataforma de SVOD como a Netflix possui muitas semelhanças com a televisão por assinatura, tornou-se difícil a demarcação de uma janela entre os dois mercados. Ambos irão concorrer pelos direitos de exibição de um determinado filme em primeira mão. Essa disputa torna-se especialmente relevante nos conteúdos *premium*, como os *blockbusters* cinematográficos. Qual será a trajetória de uma obra audiovisual, como as produzidas a partir do Universo Marvel?

O estúdio pode decidir produzir um longa-metragem cinematográfico, uma vez que, mesmo com a crescente participação dos diversos segmentos de mercado, o segmento de salas de exibição (*theatrical*) continua sendo formador de preços. Com a enorme exposição midiática (não apenas paga, mas sobretudo espontânea, com as redes sociais e sua cultura de fãs) em torno dessas obras, os lançamentos nos

segmentos de mercado posteriores se beneficiam da aura de prestígio emanada pelo lançamento no circuito de cinemas. Assim, os filmes mais vistos no segmento cinema são os que geram maior audiência nos segmentos posteriores.

Por outro lado, em alguns casos, especialmente durante a pandemia de COVID-19, quando as salas de cinema estavam fechadas, as *majors* realizaram alguns experimentos, lançando obras audiovisuais inéditas diretamente em suas plataformas de *streaming*, antes mesmo de estrearem no circuito de salas de cinema, como foi o caso do filme *Red: crescer é uma fera* (Domee Shi, 2021), que estreou diretamente na Disney+, como forma de alavancar a assinatura da plataforma. Com essa estratégia, as *majors* procuraram valorizar suas próprias plataformas, promovendo conteúdos inéditos exclusivos. Por outro lado, rompem de forma radical o conceito de janela, reduzindo o escalonamento em diferentes segmentos de mercado, e assim o tempo útil de exploração da obra.

Após o lançamento de um longa-metragem em salas de cinema, o produtor se depara com um dilema: diante do declínio do mercado de vídeo doméstico a partir da segunda metade dos anos 2000 e a correspondente escalada econômica das plataformas de *streaming*, pode-se optar em exibir um filme recém-saído do segmento *theatrical* diretamente em uma plataforma de *streaming* em vez de um canal *premium* de televisão por assinatura. Como as receitas da televisão por assinatura vêm se reduzindo a partir dos anos 2010, enquanto as das plataformas têm se intensificado, os dois segmentos passam a disputar a exibição de um filme recém-saído dos cinemas, para exibi-lo em primeira mão, rompendo o escalonamento das janelas.

Ao decidir por exibir diretamente em uma plataforma de *streaming*, os estúdios acabaram reforçando os catálogos de empresas como a Netflix ou a Amazon Prime. Para contornar esse dilema, e tendo em vista o contínuo aumento de consumo por meio de VOD, os estúdios vêm montando suas próprias plataformas, aumentando a concorrência no mercado de SVOD. Esse conjunto de fatores tem desestruturado a conformação das janelas.

Do ponto de vista do produtor audiovisual independente, os dilemas se intensificam. A lógica de exploração transnacional de plataformas como a Netflix, e outras europeias que formam catálogos por meio de agregadores globais (FONTAINE; SIMONE, 2017), também cria obstáculos ou barreiras para os produtores

independentes, que veem seus arranjos locais serem desarticulados. Por exemplo, um filme independente poderia ser financiado por meio de adiantamentos de receita em decorrência de acordos de pré-venda em determinados segmentos de mercado, negociados em cada território separadamente. Os mercados locais se fragilizam com a concorrência de um *player* que apresenta títulos competitivos a nível global. Conforme destaca Prado (2017), os distribuidores locais independentes que adquirem títulos isolados nas feiras de negócios passam a ter perspectivas reduzidas, uma vez que as receitas de televisão e VOD dos mercados locais se encontram estranguladas, e o cenário no mercado de salas se torna cada vez mais competitivo.

A consequência é uma tendência crescente de concentração das receitas em um menor número de títulos presentes em plataformas de *streaming* globais. Do ponto de vista do consumidor, uma vez que as plataformas de SVOD globais possuem conteúdos *premium* exclusivos de alto *hype* (facilitando suas interações sociais, permitindo o acesso aos conteúdos mais comentados do momento) e um catálogo amplo que fornece um conjunto de outras opções secundárias, o usuário fica desestimulado a consumir audiovisual por outras fontes desembolsando um valor adicional por obra avulsa, seja em salas de cinema seja no TVOD. Como já possui um leque satisfatório de opções pelo qual já paga, utilizando ou não o serviço, o usuário tende a acessar sua plataforma de *streaming* preferida (como a Netflix) e assistir ao filme ou à série mais comentada do momento, ou então escolher entre as primeiras opções das sugestões personalizadas, segundo sua própria lista (*My list*) ou conforme propostas pelos algoritmos de recomendação.

Nesse cenário, o TVOD torna-se um segmento residual, calcado na exclusividade, mas com pouco alcance para concorrer economicamente com o SVOD. O espectador pode aceitar pagar um valor adicional para ter acesso a “superlançamentos”: filmes ou séries muito comentados que ainda não ingressaram nas principais plataformas de SVOD. Nesse caso, o TVOD funciona com uma lógica muito parecida ao *pay-per-view* em relação aos canais *premium* de televisão por assinatura.

Além dessas opções, é sempre importante ressaltar que o usuário também pode assistir gratuitamente a uma abundância de conteúdo audiovisual de fluxo de curta duração em serviços AVOD (como o YouTube) ou em aplicativos diversos (como o

TikTok). Um conjunto considerável de usuários é capaz de passar horas apenas consumindo pequenos vídeos de duração individual de não mais de 30 segundos no TikTok ou de menos de 5 minutos no YouTube, uma tendência típica de fragmentação do consumo audiovisual, também conhecida, a partir da experiência sul-coreana, como *snack culture* (JIN, 2020).

A própria arquitetura multimídia da internet tem fragmentado a frequência de consumo do audiovisual. Pílulas e fragmentos de obras audiovisuais têm dividido espaço com os grandes *blockbusters* transnacionais. Os conteúdos gerados pelos usuários, produzidos por não profissionais, como a miríade de conteúdos do YouTube, tem contribuído para a pulverização da audiência. Os serviços AVOD, beneficiando-se de cruzamentos com as redes sociais, remunerados por meio de monetização, tornaram-se palco não apenas de conteúdos de nicho, no final do ciclo de sua cadeia econômica, mas potenciais produtos exclusivos, como canais de usuários e plataformas de lançamento de pequenos vídeos que podem atingir milhões de acessos. Esses curtos conteúdos audiovisuais também podem estimular o usuário a assistir a filmes de longa-metragem, pois podem se constituir de *trailers* e *teasers*, canais de críticos de cinema, comentários e trechos postados por fãs, entre outros.

Esse cenário tem inserido novos desafios para os produtores independentes. Ao mesmo tempo em que a produção digital tem propiciado facilidades para a produção e a conquista de novos canais de distribuição (distribuidoras e plataformas independentes), o cenário de abundância acaba contribuindo para uma imensa pulverização das receitas. Muitas vezes, diante de uma infinidade de opções, o consumidor opta pelas plataformas, dispositivos e produtos de maior visibilidade, que favoreçam as interações e comentários com o seu círculo social.

Com isso, o mercado de salas de cinema passa a se concentrar cada vez mais no lançamento de *blockbusters* que ocupam os *multiplexes*. A miríade de filmes independentes, do cinema local (ou seja, no nosso caso, do cinema brasileiro) e de todos os demais idiomas fora o inglês (os cinemas nacionais independentes) acabam tendo que dividir os poucos espaços das escassas salas do chamado *circuito de arte*, salas especializadas na programação de filmes independentes, de teor preponderantemente cultural.

O lançamento em cinema acaba se tornando vantajoso para o produtor independente por se apresentar como um diferencial no posterior lançamento nos segmentos de mercado subsequentes, em especial no SVOD. Uma vez que o mercado de salas de exibição permanece como um mercado *premium* de formação de preços, plataformas especializadas como a MUBI, ou mesmo a Netflix, adotam a estratégia de promover lançamentos nos cinemas de alguns de seus títulos para atrair reverberação e propaganda espontânea para o futuro lançamento em suas próprias plataformas. Enquanto as *majors* possuem estratégias cada vez mais agressivas de investimentos em propaganda global, aumentando exponencialmente os custos de comercialização (P&A) das obras, o cinema independente depende de estratégias mais pontuais para atingir seu público, num cenário cada vez mais fragmentado e competitivo.

Nesse sentido, os festivais de cinema acabam sendo fundamentais para a expansão internacional do cinema independente. Os filmes de outras nacionalidades e idiomas que chegam até o Brasil são, em geral, os exibidos com sucesso ou premiados nos maiores festivais internacionais, como Cannes, Berlim, Veneza ou Sundance. Ao mesmo tempo em que esses eventos oferecem imensas possibilidades de mercado para o cinema independente, acabam se tornando *gatekeepers*: o acesso a um desses eventos torna-se quase requisito imprescindível para a sobrevivência do filme independente no mercado internacional, num cenário de escalada crescente de competitividade (IKEDA, 2022).

Esse cenário possui variâncias segundo as características de cada mercado nacional. No caso brasileiro, que produz cerca de 200 títulos por ano, um longa-metragem para se consolidar como uma obra de sucesso, tem dois caminhos básicos: o primeiro é uma aliança com os principais grupos hegemônicos de mídia e de comunicação (especialmente a Globo Filmes, como é o típico caso das comédias populares), e o segundo é a repercussão em um festival de cinema ou uma premiação internacional de prestígio, em geral internacional, como foi o caso de *Bacurau* (Kleber Mendonça Filho; Juliano Dornelles, 2019) – coproduzido pela Globo Filmes, premiado no Festival de Cannes –, *Que horas ela volta?* (Anna Muylaert, 2015) – Globo Filmes/Berlim – ou *Democracia em vertigem* (Petra Costa, 2019) – coproduzido pela Netflix, exibido na abertura de Sundance e posteriormente indicado ao Oscar.

4 Plataformas de nicho: os casos da MUBI e Embaúba Play

Para o filme independente de nicho, em complemento com a estratégia de lançamento em torno do binômio festival internacional-salas de exibição, surgem plataformas específicas com um trabalho de curadoria especializado. Num cenário de expansão do número de plataformas, é importante percebermos como algumas plataformas dedicam-se a um perfil não voltado ao consumo de massa global (como a Netflix) mas a públicos de nicho segmentados. É o caso típico da MUBI, plataforma voltada para documentários e filmes *arthouse*, ou seja, obras de potencial cultural e artístico, que mesclam clássicos do cinema com jovens autores contemporâneos, de destaque entre críticos especializados ou em festivais de prestígio *cult*, como Locarno ou Roterdã (FREY, 2021).

Como a plataforma atua especialmente com filmes de longa-metragem especialmente vocacionados para o circuito cinematográfico, especialmente pela presença nos principais festivais de cinema de prestígio, a plataforma pode optar em exibir o filme em salas de cinema semanas antes de seu lançamento na plataforma. Essa estratégia guarda indiretamente resquícios da estratégia de *windowing*, uma vez que a mídia do lançamento da sala de cinema produz prestígio artístico para a obra, que acaba não afastando potenciais espectadores da plataforma, mas potencializando sua performance ao agregar uma aura de prestígio artístico ao produto.

Um dos exemplos é o filme *Drive my car* (2021), do japonês Ryusuke Hamaguchi, que ganhou prestígio ao ser premiado no Festival de Cannes de 2021, estar presente em diversas listas de melhor filme do ano, e, ao final, ser indicado ao Oscar de Melhor Filme em 2022. Ainda que detivesse os direitos exclusivos sobre o filme no território brasileiro, a MUBI optou por lançá-lo primeiro no circuito de salas de cinema (em 17 de março de 2022), semanas antes da disponibilização na plataforma (em 1º de abril).

Caso análogo ocorreu com o filme *Aftersun* (2022), filme de estreia da britânica Charlotte Wells. A MUBI adquiriu os direitos do filme apenas após sua primeira exibição na Semana da Crítica no Festival de Cinema de Cannes em maio de 2022. Em poucos meses, o filme adquiriu grande repercussão crítica, ingressando em diversas listas de melhor filme do ano e sendo indicado ao Oscar 2023. O filme foi

disponibilizado na plataforma MUBI no Brasil no dia 6 de janeiro de 2023, pouco mais de um mês após seu lançamento comercial nos cinemas do país. *Aftersun* também gerou um fenômeno curioso: mesmo após a disponibilização na plataforma, o filme manteve-se em cartaz nas salas de cinema com bom público. Distribuído no Brasil pela O2Filmes, o filme, até 15 de fevereiro, havia superado a marca de 50 mil ingressos vendidos no cinema, com receita bruta superior a R\$1 milhão. Além disso, a MUBI anunciou que o filme se tornou a obra mais assistida da história da plataforma, comprovando um curioso caso que mostra que as salas de cinema e o *streaming* podem ser aliados, e não necessariamente concorrentes.

Se a MUBI trabalha com uma curadoria específica, voltada a filmes de nicho com aura de prestígio, em especial com filmes com destacada trajetória no circuito dos festivais internacionais de cinema, ou seja, bastante distante das estratégias de massa da Netflix, é preciso perceber que há algo em comum nas duas plataformas: sua operação baseia-se na exploração de conteúdos transnacionais, cujo volume opera em escala global. Ainda que com conteúdos de distintas naturezas, um filme como *Aftersun* ou *Drive my car* deixaram de ser conteúdos independentes de nicho para se tornarem “*blockbusters* de nicho”, utilizando a expressão de Elsaesser (2005). Conforme observa Hessler (2018) em torno da aura de prestígio do mercado do chamado cinema de arte, a transformação desses conteúdos de nicho em produtos de escala global ocorre pela potencialização de mercado com a seleção e premiação desses filmes nos principais festivais de cinema do mundo, como os de Cannes, Veneza, Berlim ou Sundance. Se, na lógica anterior, um filme desse perfil, como *Azul é a cor mais quente* (Abdellatif Kechiche, 2013), ou *Ninfomaníaca* (Lars von Trier, 2013) – utilizando, como mero exemplo, dois filmes de dez anos atrás com expressiva repercussão comercial no circuito independente –, precisavam ser comercializados por um agente de venda para um distribuidor local de cinema situado em cada país, para, em seguida, ser escoado para os demais segmentos de mercado, estabelecendo uma miríade de contratos conforme distintos territórios, segmentos e prazos, a partir do domínio das plataformas de *streaming*, torna-se possível que um filme de nicho atinja um *status* de obra global, mediante uma plataforma que, mesmo não sendo voltada a consumo de massa como a Netflix, também se estrutura por meio de uma escala global (SMITS; NIKDEL, 2019).

A Embaúba Play é uma plataforma de *streaming* brasileira especializada em filmes brasileiros contemporâneos de acesso restrito. O projeto foi viabilizado em 2019, a partir do patrocínio da Lei Municipal de Incentivo de Belo Horizonte, entrando no ar em 14 de maio de 2021. A plataforma se beneficia da experiência de seu criador, Daniel Queiroz, com passagens na curadoria de festivais de cinema, como a Semana dos Realizadores e o Festival Internacional de Curtas de Belo Horizonte. Além dos festivais, Queiroz trabalhou como gerente do Cine 104, sala de cinema de Belo Horizonte especializada em filmes fora do circuito de *blockbusters*, em especial brasileiros. Essa experiência estimulou Queiroz a lançar, em 2018, uma distribuidora de filmes para o mercado de salas de cinema, a Embaúba.

Desse modo, a trajetória profissional de Queiroz sempre esteve voltada às estratégias de distribuição e de difusão do cinema brasileiro independente, envolvendo um circuito que abrange desde os festivais de cinema até uma distribuidora de filmes. Com a plataforma de *streaming*, Queiroz identificou um gargalo, uma vez que diversos filmes brasileiros de grande repercussão crítica estavam restritos a um circuito de exibição bastante restrito, não conseguindo lançamento comercial em salas de cinema, e estando fora dos demais segmentos de mercado, inclusive das demais plataformas de *streaming*. Sua plataforma, portanto, explora um diferencial: uma curadoria específica que disponibiliza ao espectador filmes brasileiros de pesquisa de linguagem de raro acesso, próximos ao conceito que Ikeda e Lima (2011) denominaram de *cinema de garagem*.

Como a plataforma possui pequeno capital de giro, Queiroz optou por um modelo de não exclusividade, baseado em repartição de receitas por meio de TVOD. Ou seja, não se trata de uma assinatura, mas o consumidor pode adquirir acesso a conteúdos avulsos por aluguel de 72hs, mediante o pagamento de valor unitário que varia entre US\$1 e US\$1,50. Por falta de uma hospedagem própria, os conteúdos são armazenados no provedor *premium* do canal Vimeo, que oferece esse serviço apenas por pagamento em dólar, o que exige um cartão de crédito internacional ou pagamento por *paypal*.

A Embaúba é um interessante caso de uma plataforma independente brasileira, que funciona especificamente com conteúdos de filmes brasileiros (de curta, média e longa-metragem) inicialmente voltados para o mercado de salas de cinema, em

especial festivais de cinema de prestígio, e que buscam não apenas prolongar seu potencial econômico de exploração, mas sobretudo estarem disponíveis para seus potenciais espectadores. Nesse sentido, diversos conteúdos, especialmente curtas-metragens, estão disponíveis gratuitamente na plataforma.

Queiroz mantém a Embaúba Play em paralelo com as atividades da distribuidora de cinema. No ano de 2022, a distribuidora teve seu maior lançamento comercial, o filme *Marte um* (2022), de Gabriel Martins, exibido no Festival de Sundance e eleito como o representante brasileiro a concorrer a uma vaga para Melhor Filme Internacional no Oscar 2023, ultrapassando a marca de 80 mil ingressos vendidos nas salas de cinema, permanecendo em cartaz por um impressionante período de mais de sete meses consecutivos.

Nesse caso, a Embaúba Play pode se aproximar da MUBI, se levarmos em conta uma curadoria específica voltada para obras cinematográficas em torno dos destaques em festivais de cinema de prestígio. Contudo, a Embaúba não opera em escala transnacional, mas apenas com filmes brasileiros, voltada para o público cinéfilo local. Dessa forma, sua carteira de filmes, apesar de contar com obras muito recomendadas por críticos e pesquisadores especializados, possui um potencial econômico restrito, funcionando mais como forma de visibilidade residual para filmes de restrito acesso do que como efetivo potencial econômico que possa criar possibilidades de retorno financeiro sustentável para a produção independente brasileira. Ou seja, ao contrário da MUBI, a Embaúba Play não possui escala suficiente para que seu modelo de negócio em TVOD possa fornecer uma alternativa econômica viável para o cinema independente brasileiro.

5 Considerações Finais

Para reagir ao contínuo crescimento de plataformas como a Netflix, as *majors* vêm construindo suas próprias plataformas, gerando uma imensa disputa no segmento de SVOD. A busca por conteúdos inéditos vem se acirrando como diferencial competitivo. Apesar de essas empresas operarem em escala global, a ocupação de cada território passa por processos de inúmeras singularidades. Lobato (2019) analisa como a instalação da Netflix em países como a Índia, Japão ou a China envolveu diversos

impasses, por motivos que vão de barreiras legais/regulatórias até o baixo preço cobrado no mercado local. Nesse sentido, a Netflix vem aumentando seus investimentos em produções locais, por meio de conteúdos exclusivos que atraíam o público local para a plataforma. Desse modo, presenciamos uma relação ambígua entre o local e o global. Conforme analisam autores como Straubhaar (2007) e Meimaridis, Mazur e Rios (2020), a globalização não significa simplesmente que as empresas globais produzem conteúdos centrais e os disseminam em todos os países. Dadas certas configurações geopolíticas de territórios, as *majors* precisam se adequar aos gostos, padrões e culturais locais. Assim, em muitos casos, as plataformas têm produzido conteúdos locais como forma de atrair ou fidelizar suas audiências.

Em 2019, a Netflix anunciou o investimento de R\$350 milhões em conteúdos exclusivos (filmes de ficção, documentários e séries) de obras brasileiras para o mercado local. Filmes como *Cinderela Pop* (Bruno Garotti, 2019) e *Modo avião* (César Rodrigues, 2020), estrelados respectivamente por Máisa Silva e Larissa Manoela, são exemplos de longas-metragens produzidos diretamente pela plataforma. *Modo avião* estreou diretamente no Netflix em janeiro de 2020, sem prévia exibição no circuito de salas de exibição. Nesse caso, a Netflix concorre com as *majors* por meio da produção de um conteúdo local, que estreia com exclusividade na plataforma, sem passar pelos demais segmentos de mercado, rompendo com o escalonamento do *windowing*.

Os filmes de longa-metragem também formam parte da estratégia das plataformas de diferenciação de acervo por meio da exclusividade e de lançamentos inéditos. O mercado local insere mais um elemento na disputa entre plataformas. A questão é se essa disputa entrará numa escalada em ritmo suicida, provocando abalos nos demais segmentos de mercado. A ruptura com o modelo clássico do *windowing* pode provocar, a médio prazo, numa perda de rentabilidade para as empresas, uma vez que a exibição diretamente no *streaming* pode resultar na redução do tempo útil de exploração econômica da obra, que tende, após poucas semanas, a simplesmente tornar-se ativo secundário, como parte sem maior destaque do catálogo da plataforma.

Por outro lado, as plataformas de nicho oferecem uma alternativa a essa expansão global, ampliando o alcance de filmes de longa-metragem que não possuem maior escala de comercialização. É o caso da Embaúba Play, plataforma brasileira

especializada em filmes brasileiros de repercussão em festivais de cinema, muitos dos quais sequer foram lançados comercialmente em salas de cinema. Nesse sentido, a falta de regulamentação do mercado de *streaming* no Brasil produz assimetrias regulatórias que comprometem ainda mais a sobrevivência dessas plataformas. Visando a atuar politicamente para assegurar maior espaço representativo, foi criado, em julho de 2023, o *Fórum dos Streamings Independentes do Brasil*, composto por plataformas de conteúdo nacional de diversas regiões do país (Amazoniaflix, Bombozila, Cardume, Handsplay, Narrativas Indígenas do Nordeste, Sonora Play, Tela Trans, Todesplay, TV Caiçara, Videoteca Popular e Wolo TV), reivindicando a aprovação de políticas públicas voltadas à maior diversidade de telas e conteúdos, num momento de reconfiguração das políticas da cultura no governo federal, com o governo Lula.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Sérgio; BUTCHER, Pedro. **Cinema, desenvolvimento e mercado**. Rio de Janeiro: BNDES/Filme B, 2003.

BONELL, René. **La vingt-cinquième image**: une économie de l'audiovisuel. Paris: Éditions Gallimard, Quatrième édition, 2006.

CASTELLANO, Mayka; MEIMARIDIS, Melina. Binge-watching is the new black: as novas formas de espetatorialidade no consumo de ficção seriada televisiva. **Contemporânea**, v.16, n.3, set./dez., 2018, p. 689-707. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/24572>>. Acesso em: 13/11/2023.

DE VANY, Arthur. **Hollywood economics**: how extreme uncertainty shapes the film industry. London: Routledge, 2004.

DIXON, Wheeler Winston. **Streaming**: Movies, Media, and Instant Access. Lexington, Kentucky: University Press of Kentucky, 2013.

ELSAESSER, Thomas "Film festivals networks; the new topographies of cinema in Europe". In: **European cinema**: Face to face with Hollywood. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2005, p. 83-107.

FONTAINE, Gilles; SIMONE, Patricia. **VOD distribution and the role of aggregators**. Strasbourg: European Audiovisual Observatory, 2017.

FREY, Mattias. **MUBI and the Curation Model of Video on Demand**. Palgrave Macmillan, 2021.

HEREDIA RUIZ, Verónica. Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. **Chasqui**, Revista Latinoamericana de Comunicación, n. 135, nov., 2017, p. 275-295. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6109989>>. Acesso em: 13/11/2023.

HESSLER, Jennifer. Quality You Can't Touch: Mubi Social, Platform Politics, and the Online Distribution of Art Cinema. **The Velvet Light Trap**, n. 82, 2018, p. 3-17. Disponível em: <<https://www.utexaspressjournals.org/doi/10.7560/VLT8202>>. Acesso em: 13/11/2023.

IKEDA, Marcelo. Festivais de cinema e curadoria: uma abordagem contemporânea. **Rebeca**, v. 21, ano 11, n. 1, jan./jun., 2022, p. 181-202. Disponível em: <<https://rebeca.emnuvens.com.br/1/article/view/790/509>>. Acesso em: 13/11/2023.

IKEDA, Marcelo; LIMA, Dellani. **Cinema de garagem**: um inventário afetivo do jovem cinema contemporâneo brasileiro. Fortaleza/Belo Horizonte: SuburbanaCo., 2011.

JIN, Dal Yong. Snack culture's dream of big screen culture: Korean webtoons' transmedia storytelling. In: _____ (org.). **Transmedia storytelling in East Asia**: the age of digital media. Londres, Nova Iorque: Routledge, 2020.

LANDRY, Paula; GREENWALD, Stephen. **The business of film**: a practical introduction. London: Routledge, 2018.

LOBATO, Ramon. **Netflix nations**: The geography of digital distribution. New York: New York University Press, 2019.

LOTZ, Amanda. **Netflix and streaming video**: The business of subscriber-funded Video on Demand. Cambridge, UK: Polity, 2022.

MASSAROLO, João Carlos; MESQUITA JUNIOR, Dario. Novas plataformas audiovisuais de vídeo sob demanda. In: SQUIRA, Sebastião. (org.). **CIBERTECs** – Conceitos, Interações, Automações, Futurações. São Luís: LabCom Digital, 2016, p. 107-151.

MCDONALD, Paul; WASKO, Janet (orgs.). **The contemporary Hollywood film industry**. Chichester: Wiley-Blackwell, 2008.

MEIMARIDIS, Melina; MAZUR, Daniela; RIOS, Daniel. A Empreitada Global da Netflix: uma análise das estratégias da empresa em mercados periféricos. **GEMINIS**, São Carlos, UFSCar, v. 11, n. 1, jan./abr., 2020, p. 4-30. Disponível em: <<https://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/492>>. Acesso em: 13/11/2023.

MOORE, Schuyler M. **The Biz**: the basic business, legal and financial aspects of the film industry in a digital world. 5th Edition. Los Angeles: Silman-James Press, 2018.

INTERIN, v. 29, n. 1, jan./jun. 2024. ISSN: 1980-5276.

PRADO, Emili. El audiovisual online over the top: el futuro del audiovisual europeo y español". In: BUSTAMANTE, Enrique (coord.). **Informe sobre el estado de la cultura en España**. Igualdad y diversidad en la era digital. Madri: Fundación Alternativas, 2017, p. 127-144.

RICHERI, Giuseppe. **Economia dei media**. Bari: Laterza, 2012.

SEDGWICK, John; POKORNY, Michael. **An economic history of film**. London: Taylor & Francis, 2004.

SMITS, Roderik; NIKDEL, E. W. Beyond Netflix and Amazon: MUBI and the curation of on-demand film. **Studies in European Cinema**, v. 16, 2019, p. 22-37. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17411548.2018.1554775>>. Acesso em: 13/11/2023.

SQUIRE, Jason. **The movie business book**. London: Routledge, 4th Ed., 2017

STRAUBHAAR, Joseph. **World television: from global to local**. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2007.

TRYON, Chuck. **On-demand culture: digital delivery and the future of movies**. Camden: Rutgers UP, 2013.

VOGEL, Harold L. **Entertainment industry economics: a guide for financial analysis**. Cambridge University Press, 10th ed., 2020.

Recebido em: 10.03.2023

Aceito em: 25.09.2023