

DISNEY - DA FANTASIA AOS METAVERSOS

Christian de Castro Oliveira¹
Masukievski Coutinho Borges²

Mickey Mouse, o Aprendiz de Feiticeiro do filme Fantasia lançado em 13 de novembro de 1940 nos EUA, rouba o chapéu mágico do seu mestre e resolve dar vida a vassouras para fazer um trabalho repetitivo e monótono. Enquanto isso entra em metaversos onde se diverte tentando controlar forças da natureza.



Você já sentiu vontade de escapar da realidade onde está inserido por alguns breves e intensos minutos? Sentindo bem-estar, leveza, alegria e deslumbramento? Dando uma pausa em ocupações monótonas e repetitivas? Gostaria de fazer isso neste ano de 2021?



Geralmente conseguimos alguns escapes através da meditação, dança, pintura/fotografia, música, boas comidas, cheiros e toques. O ser humano faz isso há cerca de 40 mil anos. Alguns relances que se desgarram da realidade imediata. E vem fazendo isso através de símbolos, registros, misturas, composições e formas das mais realistas às mais abstratas. Mesclando novos elementos de construção cultural vão se somando ao que já assimetricamente existe. Elementos e expressões de arte. Arte provocativa, arrebatadora, impactante, orgânica, fluida, inconformada, bela, incoerente, efêmera, deslumbrante. E por tais elementos, nos traz a fantasia.

Walt Disney percebeu isso quando colocou imagens, sons e histórias conhecidas em desenhos animados. Juntou, com as experiências e as tecnologias disponíveis, para trazer deslumbramento a felizes momentos familiares. E seu legado, com a The Walt Disney Company desde 1923, trazendo pessoas para seus teatros, cinemas, parques temáticos, hotéis e cruzeiros, oferecendo uma infinidade de objetos e serviços para a

¹ Pós-graduado em Knowledge Management and Business Intelligence - CRIE/COPPE/UFRJ, Co-founder Oriigames (Ad)Ventures. E-mail: chris.decastro@me.com

² Graduado em Psicologia. Co-founder Oriigames (Ad)Ventures. E-mail: masukievski@gmail.com

continuidade da fantasia para uma legião de fãs mundo afora.... Com um portfólio Disney colossal desde lá.

Entretanto o Sars-CoV-2 - causador da Covid-19 - trouxe novos desafios para uma empresa que sabe encantar seu público através de objetos físicos (HQs, souvenirs, parques, hotéis, cruzeiros, produtos licenciados) e também conteúdos audiovisuais baseados no modelo de exibição prioritária em salas de cinema. A Companhia entra na colisão do FIGITAL. Se antes o audiovisual/digital trazia os fãs para o físico, agora é necessário se fazer desejado na ponta dos dedos, no digital. Silvio Meira, Cientista-Chefe da The Digital Strategy Company, nos traz um olhar sobre o FIGITAL³:

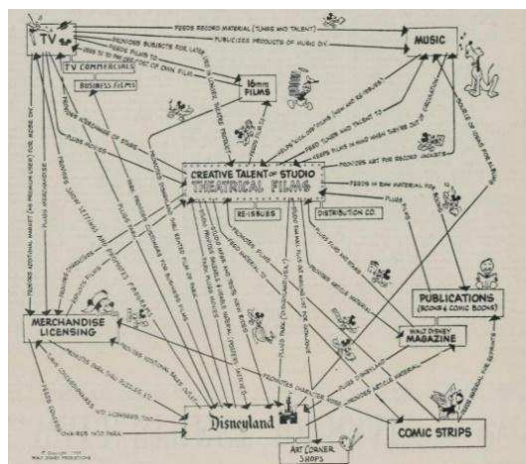


"mercados, empresas, times, pessoas estão na TRANSIÇÃO do FÍSICO [ou analógico] para uma articulação [feita por todos] do Físico, habilitado, aumentado e estendido pelo diGiTaL, orquestrados no espaço sociAL, em tempo [quase] real. FIGITAL: uma grande parte dos novos normais."

Como compreender então esta transição, de uma empresa quase secular, que atravessou outras crises variadas, e ter feito uma mudança brusca e acelerada rumo ao digital em 2020? Quais as reflexões disruptivas para uma companhia que geralmente traz inovação de continuidade? Companhia que dá preferência a atuar em novos mercados adquirindo empresas que atravessaram o abismo da inovação?

Vemos neste diagrama de 1957 a articulação do abrangente e autoalimentado modelo de negócios da Disney baseado na produção e distribuição de produções para o mercado físico de cinema, mas ao mesmo tempo com uma forte interação direta com o consumidor através de canais físicos.

Será que a Disney vai, ela mesma, oferecer seu FIGITAL para os entusiastas e visionários? E internamente: como gerenciar as pessoas? Como liderá-las e encantá-las? Como lidar com diversidade, equidade e liberdade? Como transformar o ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) em ações cotidianas?



³ Disponível em: <https://silvio.meira.com/silvio/os-novos-normais-serao-figitais/>

Talvez o Arthur C. Clarke, escritor de ficção científica britânico, nos ajude a ampliar nossos insights dessa movimentação da Disney. Três frases parafraseadas dele podem oferecer pistas para uma mentalidade aparentemente crescente dentro da Companhia.

“Qualquer tecnologia suficientemente avançada é indistinguível da magia⁴”

A Disney tem grande apreço pela qualidade em todos os detalhes de seus produtos e serviços. Seja do sorvete no parque até o ângulo da iluminação em seus desenhos, os detalhes são tratados com importância e relevância.

A questão agora é que ela provavelmente trabalhará essa mesma qualidade e detalhamento em plataformas digitais. Da tela de “registros iniciais” (*login*) à personalização das sugestões, da velocidade de transmissão à redução de pixels quebrados e da falta de sincronia de som e imagem, a mentalidade será de transformar mutantes tecnologias digitais em experiências mágicas ao máximo. Se um carrossel tem vida atrativa útil de 10 anos num parque, um catálogo digital precisará estar atrativo e aquecido anualmente. Temos tudo para ver a “Experiência do Usuário” (*UX – User Experience*) levada o mais próximo possível da magia.

E como animar públicos que também podem trazer volatilidade, incertezas, complexidade e ambiguidade? Sendo mágicos na gestão ética dos dados. Se antes as crianças tracionavam seus pais e parentes para ver as magias nos teatros, parques e cinemas, hoje a Disney se organiza para entrar no aparelho eletrônico de cada indivíduo e encantar com seus mundos de fantasia.

Se lá no comecinho a magia era oferecida analogicamente pela Disney, hoje a magia acontece na ponta dos dedos dos fãs. E como saciar e reter a atenção das pessoas em seus conteúdos? Provavelmente minerando cada detalhe de uso, cada mudança de comportamentos assíncronos, deslocalizados e intensamente disponíveis. Levar para a plataforma Disney+, com mais pouco mais de 1 ano de vida, a experiência de gestão de dados e UX que vem sendo aplicada nos parques e cruzeiros pelo mundo.

Do que antes havia o público expectador, hoje temos o fã '*co-mágico*' que co-cria e manipula simultaneamente os rumos da sua diversão, entretenimento e escape. Onde o poder de ser protagonista nos metaversos dá um poder diferente para os fãs.

É mágico, é *figital* e é dentro de fluxos em metaversos.

⁴ “Any sufficiently advanced technology is indistinguishable from magic”. Hazards of Prophecy: The Failure of Imagination" (in the collection Profiles of the Future: An Enquiry into the Limits of the Possible, Harper & Row, 1962, rev. 1973, pp. 36.)

“Quando um cientista (executivo) distinto e experiente diz que algo é possível, é quase certeza que tem razão. Quando ele diz que algo é impossível, ele está muito provavelmente errado”⁵

A guinada da Disney é fruto de muitos estudos, pesquisas e reuniões decisivas. Ao acelerarem sua transformação digital somada a algumas trocas de comando, foi pela certeza de que novas lideranças deveriam ser alçadas aos novos desafios.



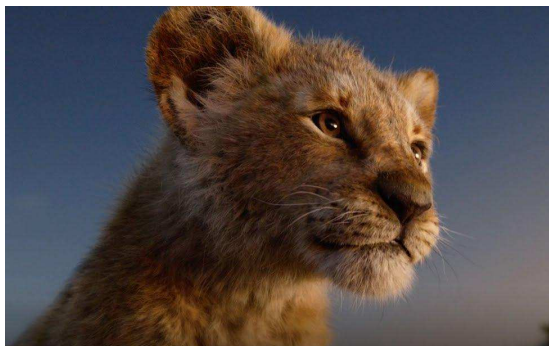
Alçaram o Kareem Daniel e uma equipe da Disney Imageengineering para pensar os novos rumos *digitais* de 2020 em diante; e pensar com Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) junto com novos negócios. O Kareem tem formação e experiência para ser a interface desses tempos novos. Ele e sua equipe devem saber conversar com

engenheiros, designers, novos produtos, serviços e novos negócios com um pensamento de mercado e inovação digital. Devem juntar o espírito criativo da Disney e fazer as contas de volatilidade de investimentos e retornos. Provavelmente trituram Big Data junto com a cultura Disney em seus cafés das manhãs.

O Big Data diário de consumo Internet e Mídias são cerca de 12 horas diárias - para uma pessoa dos EUA, maior de 18 anos – dentre vídeos, áudios, games, mensagens e redes sociais e outros. Dentro de consoles, smart tvs, smartphones, notebooks e computadores. Consumo este fragmentado, intercambiado, sem uma rigidez de uso. E provavelmente nessa massa de informações nas quais Kareem e equipe estão debruçados sobre como atrair e manter a magia. Buscando novos estímulos para cada instante. Certamente, foi a partir desta intensa análise, um pouco mais de 1 ano e mais de 80 milhões de assinantes depois no Disney+, eles construíram essa mudança de rota. Supostamente agora veremos uma Disney testando, adaptando simultaneamente e mudando o que for necessário junto com o fã. Como disse Kareem no mais recente Disney Investor Day (dezembro 2020) “O comportamento do consumidor orienta nossa decisão com base em dados”.

Um exemplo interessante, o qual deve ter dado um belo trabalho organizacional, foi a refilmagem em animação (quase “live-action”) do Rei Leão. Usando “*softwares específicos para games*” (*game engines*) que permitem modelagens de ‘Realidade Aumentada’ (AR) e ‘Realidade Virtual’ (VR) geralmente vistas em desenvolvimento de games e buscando expressar tanto a história do desenho original quanto as novas narrativas atuais, o filme teve ótimo retorno ainda na plataforma física do cinema.

⁵ “When a distinguished but elderly scientist states that something is possible, he is almost certainly right. When he states that something is impossible, he is very probably wrong”. (Hazards of Prophecy: The Failure of Imagination" in the collection Profiles of the Future: An Enquiry into the Limits of the Possible (Harper & Row, 1962, rev. 1973, pp. 14.)



"Para comandar a nova versão de O Rei Leão, o cineasta Jon Favreau contou com recursos até então inexistentes que lhe permitiram realizar uma proeza tecnológica. Rodado inteiramente em realidade virtual (apenas uma cena foi filmada), o longa permitiu ao diretor e sua equipe tomarem decisões que eram imediatamente visualizadas.

Com isso, o filme orçado em US\$ 250 milhões não pode ser definido como um produto em 3D tradicional: "Queríamos que parecesse um documentário live-action, mesmo que ele seja uma animação", explicou o Jon Favreau no evento de lançamento do filme no México em 2019.

Trouxeram a parceira 'Magnopus (dos americanos Ben Grossmann e Alex Henning, e brasileiros Rodrigo Teixeira e Marcelo Lacerda). Com larga experiência em efeitos especiais com uma visão inovadora: unir efeitos especiais com programação de software para revolucionar o modo como conteúdo é transmitido, em um momento em que praticamente ninguém do mercado tinha essa mentalidade⁶.

Outro exemplo a ser avaliado é o Mulan (2020), o qual estava todo planejado para distribuição e exibição em salas de cinema e pronto para o primeiro semestre de 2020. Teve de ser redirecionado para o Disney+, após uma sequência de adiamentos, num modelo de lançamento que misturou a assinatura do novo serviço (Disney+) com o Pay Per View durante uma janela de algumas semanas antes do filme integrar o catálogo aberto do serviço. Para uma mentalidade pré-pandêmica parece sofrer para gerar retorno financeiro nessa fase de incertezas, volatilidade e instabilidade. Apenas parece. Está dentro da plataforma Disney+ - assíncrona, deslocalizada, intensamente disponível e sem intermediadores.

Mulan (2020) entrou na plataforma em que no ano fiscal 2020 deu um salto de zero clientes para 86,6 milhões (até dezembro/20) – número esperado para 2024/25. Cada um assinando seu pacote de conteúdo. Provavelmente com a Disney Company

⁶ Disponível em: <https://www.metropoles.com/entretenimento/cinema/diretor-de-o-rei-leao-ate-mudou-a-posicao-do-sol-gracas-a-tecnologia>

acompanhando minuto a minuto o uso. E com muito controle sobre a previsibilidade de receita.

As métricas mudaram - saindo da expectativa das primeiras semanas em exibição nos cinemas para avaliações em tempo real da movimentação dos agora clientes/fãs. Talvez o Chris Anderson e sua tese de cauda longa nos ajude a compreender melhor essa guinada rápida e empresarial.

Estes dois exemplos - seus desafios, erros e acertos - em momentos tão próximos e tão diferentes nos alertam sobre como universos paralelos também são separados por frações de tempo. E advertem sobre como se posicionar. Vemos a diminuição das chances de bilheterias como a do Rei Leão 2019 - nas plataformas pré-pandêmicas - e aumenta as chances de *beta testes* - erros e acertos - como a de Mulan 2020 na Disney+.



Favreau, diretor do Rei Leão 2019, não por acaso, é o diretor e líder criativo do fenômeno cultural e de audiência “The Mandalorian”, primeira série live-action dentro



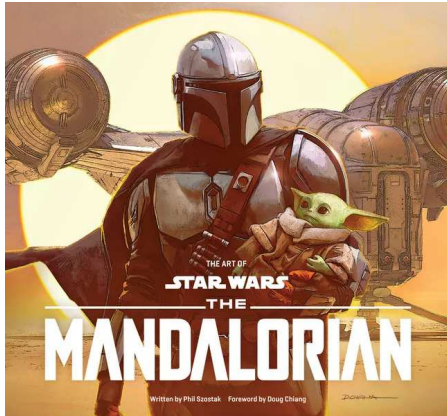
do universo Star Wars (outras séries de animação foram criadas) e, em seu primeiro ano, único produto original seriado da plataforma Disney+, que usa os mesmos “softwares específicos para games” (game engines) para criar ambientes e universos em tempo real criando uma nova maneira de se criar efeitos 3D em produções live-action.

Em 2019 a Disney teve o melhor ano da história com faturamento de U\$69 bilhões e com a fatia de mercado em cinema de 40%. Em 2020 com pandemia o mercado de cinema sumiu e a divisão de parques e cruzeiros perdeu perto de U\$4 bilhões.

Um distinto executivo talvez quisesse manter Mulan 2020 em *stand by* até a volta dos cinemas e buscar garantir, sob plataformas pré-pandêmicas, algum sucesso parecido com o Rei Leão 2019. Um novo CEO, com um pouco mais de informações e contextos, bancou o risco e fez a mudança da rota da empresa para essa direção.

“O único caminho para desvendar os limites do possível é aventurar-se um pouco além dele, adentrando o impossível”⁷

⁷ “The only way of discovering the limits of the possible is to venture a little way past them into the impossible”. (Hazards of Prophecy: The Failure of Imagination" in the collection Profiles of the Future: An Enquiry into the Limits of the Possible (Harper & Row, 1962, rev. 1973, pp. 21.)



"It's kind of fun to do the impossible." (Walt Disney)

A Disney tem o DNA de inovação desde seu início e sabe que precisa se aventurar em novos territórios, sempre. E sabe que precisa fazer junto com parceiros.

Tanto a Disney Accelerator, a Walt Disney Imagineering quanto o Disney's StudioLAB se situam no coração das mudanças e guinadas da companhia. Balanceando internamente inovação e

performance para estar em lugar de destaque no universo do entretenimento físico e digital.

Somando a isso nestes tempos atuais, os parceiros tecnológicos digitais - Avid, Microsoft, Accenture Interactive, Cisco e HP - também são referência de novos insights e evidências de mercado. A Disney sabe 100% do que deve fazer nos próximos passos? Não. Mas está bem cercada de boas mentes e parceiros.

A Disney conta com pessoas capazes de ler o presente através de evidências mineradas, utilizar os ativos e energia da própria companhia e dos parceiros, testar no mercado, conversar diretamente com sua base de fãs e gerar novos inputs para rodar novidades e encantamentos. Eis uma boa diferença entre desventuras e aventuras: juntar elementos suficientes para garantir alguma segurança (institucional) e coragem para fazer (r)evoluções no que for necessário. Mesmo preferindo fazer inovações nos detalhes, vai acrescentando pouco a pouco e com segurança suas produções, e segue bem firme para aguentar os trancos dessa nova, poderosa e incerta realidade.

80 anos depois seriam as vassouras do Mickey aprendiz as inteligências e forças computacionais, Big Data, Aprendizagem de Máquina, arquitetura social e inteligências artificiais? Seria o chapéu do Mestre: os futuros chips, AR/VR, *"softwares específicos para games"*, tecnologias vestíveis, hologramas?

Será que o Mestre Yen-Sid, daqui em diante vai permitir o aprendiz a fazer mais experiências mágicas e acessar novos metaversos?

REFERENCIAS

CLARKE, A. **Hazards of Prophecy: The Failure of Imagination** in the collection Profiles of the Future: An Enquiry into the Limits of the Possible (Harper & Row, 1962, rev. 1973).

MEIRA, S. Os novos normais serão FIGITAIS. Disponível em:

<https://silvio.meira.com/silvio/os-novos-normais-serao-figitais/> Acesso em 10 jan. 2021.