Revista Anhanguera
ISSN 1519-423X

HERÓIS EM CRISE: A DESVALORIZAÇÃO DA DC E OS DESAFIOS DE GESTÃO NA ERA DOS UNIVERSOS CINEMATOGRÁFICOS

HEROES IN CRISIS: THE DEVALUATION OF DC AND MANAGEMENT CHALLENGES IN THE ERA OF CINEMATIC UNIVERSES

João Vitor Vieira Dias[1]

RESUMO: Este trabalho visa investigar as escolhas e direções adotadas pela Warner Bros Entertainment nos últimos anos, que culminaram em uma significativa desvalorização da marca DC, acarretando descrédito e conflitos tanto na indústria cinematográfica quanto entre o público-alvo. A metodologia aplicada é qualitativa, conduzida por meio de um estudo de caso que abrange análise documental e revisão bibliográfica com apoio em fontes especializadas, como Box Office Mojo, Rotten Tomatoes, e artigos da indústria. O marco teórico fundamenta-se em conceitos de degeneração de marca (Schmidt, 2018), gestão de crise e comportamento do consumidor (Vieira, 2002), assim como nas críticas à padronização cultural pela indústria de entretenimento (Junior, 2019). A pesquisa explora decisões criativas que afastaram o público, práticas não éticas que afetaram a equipe de produção, e as sucessivas interferências da Warner em projetos da DC, incluindo trocas de diretores e regravações, como no caso de Liga da Justiça. Os resultados apontam que a falta de uma gestão coesa e a pressão para replicar o sucesso de modelos concorrentes resultaram no enfraquecimento da identidade da marca DC, culminando em uma desconexão com o público e afetando o potencial de engajamento. A pesquisa sugere que uma estratégia mais independente e menos reativa poderia ter mitigado esses efeitos, oferecendo uma base para reflexões sobre a gestão de franquias na indústria do entretenimento.
PALAVRAS-CHAVE: desvalorização de marca, gestão de crise, interferência criativa, comportamento do consumidor, universo cinematográfico.

ABSTRACT: This study aims to investigate the strategic decisions and directions adopted by Warner Bros. Entertainment in recent years, which have contributed to a significant decline in DC's brand value, resulting in a loss of credibility and conflicts within both the film industry and its target audience. The research adopts a qualitative approach, employing a case study methodology that combines documentary analysis and a literature review supported by specialized sources, including Box Office Mojo, Rotten Tomatoes, and industry publications. The theoretical framework draws on concepts of brand degeneration (Schmidt, 2018), crisis management, and consumer behavior (Vieira, 2002), as well as critiques of cultural standardization within the entertainment industry (Junior, 2019). The study examines creative decisions that alienated audiences, unethical practices that affected production teams, and Warner's repeated interventions in DC projects, including changes in directors and reshoots, as exemplified by Justice League. The findings indicate that the lack of cohesive management and the pressure to replicate the success of competing models contributed to the erosion of DC's brand identity, creating a disconnect with audiences and undermining its potential for

[1] Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário de Goiás (UNIGOIÁS). Lattes: http://lattes.cnpq.br/3134212251400110 Orcid: 0009-0005-7518-7353 E-mail: jpedrovieiradias@gmail.com

engagement. The study suggests that a more independent and less reactive strategy could have mitigated these effects, providing a foundation for further discussions on franchise management within the entertainment industry.
KEYWORDS: brand devaluation; crisis management; creative interference; consumer behavior; cinematic universe.

INTRODUÇÃO

O estudo de caso em questão se enquadra no método de análise qualitativa e parte do pressuposto de identificar e compreender quais estratégias e vertentes comerciais a empresa Warner Bros Entertainment executou ao longo de seus últimos anos perante ao mercado cinematográfico, que culminaram na extrema desvalorização de uma das maiores companhias de histórias em quadrinhos e mídias relacionadas, sendo essa a marca DC. Deixando a empresa com numerados descréditos e conflitos dentro da indústria cinematográfica, perdendo espaço para concorrentes e para com seu próprio público de interesse. Abordando quais escolhas criativas e estratégias comerciais geraram aversão para com seu público-alvo, quais atitudes não éticas foram tomadas para com os próprios membros da equipe de produção e como toda essa gestão de crise ascendeu no encerramento abrupto de todo um planejamento criativo e empresarial.

Uma das consequências dessa má gestão da Warner foi a desvalorização que a marca DC sofreu nos últimos anos, evidenciada através dos resultados de bilheteria dos filmes, junto ao desinteresse crescente do público que se desenvolveu ao decorrer de cada filme lançado. Para Schmidt (2018, p. 2), “a degeneração, também denominada de vulgarização ou degenerescência, é uma mutação que faz com que a marca perca a distintividade que originalmente possuía”. Esse processo de desvalorização, não ocorreu apenas pela má gestão, o comportamento do público foi crucial no processo, uma vez que um movimento de internet foi decisivo para o lançamento de todo um projeto, da mesma forma que foram responsáveis pelo cancelamento de outros. De acordo com Vieira (2002, p. 219), “o estudo do comportamento do consumidor é definido como a investigação das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”. O que se diz respeito ao processo de criação dos filmes e materiais desenvolvidos durante esses anos, é que ambos passaram por diversas visões de diferentes autores e diretores, a ponto de que cada filme tivesse uma

identidade própria que por consequência, não se comunicavam entre si, devido a constante interferência do estúdio, que buscava uma visão mais comercial. Segundo Junior (2019, p. 506), “a impressão de realidade e os choques intencionalmente veiculados pela indústria cultural são recursos frequentes, que se tornaram norma nesse tipo de produção, em especial no cinema”.

O objetivo geral desta pesquisa, junto a sua estrutura, se baseia em analisar quais estratégias criativas de marketing e de gestão empresarial a empresa Warner Bros Entertainment executou, que culminaram na extrema desvalorização da marca DC perante o mercado cinematográfico nos últimos anos. Após estabelecido, seguimos através dos objetivos específicos, sendo: 1) identificar como a Warner levou à desvalorização da marca DC; 2) compreender como a indústria cultural influencia na temática de produtos cinematográficos; 3) relacionar o comportamento do consumidor com o lançamento e cancelamento de determinados projetos.

A justificativa da escolha do tema na área do marketing deu-se basicamente porque este caso demonstra perfeitamente como a falta de um planejamento e a carência de um objetivo comercial bem delimitado pode levar uma marca já consolidada não só no mercado cinematográfico, mas como também nos quadrinhos, a um completo descrédito pela indústria, mas como também com o seu próprio público-alvo tão bem definido e consolidado. Um bom exemplo disso são os péssimos resultados de bilheteria e crítica que esses materiais obtiveram, a ponto de que a cada produto lançado, com raríssimas exceções, tivessem um resultado inferior comparado ao seu antecessor a cada lançamento.

Além disso, o estudo de caso foi um método importante nesta pesquisa, pois, conforme Martins (2008, p. 18), “busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado”. Sendo realizada por meio de revisão bibliográfica e consulta a dados secundários, utilizando artigos acadêmicos, materiais e documentos oficiais para fornecer uma compreensão mais ampla da gestão de crise analisada.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Para estudar melhor o tema, foram selecionadas as seguintes obras que se relacionam diretamente ao objeto do estudo. Abrangendo os temas citados durante o desenvolvimento deste estudo, escolheu-se as seguintes obras e autores:

Indústria Cultural e Ideologia, Humberto Alves Silva Junior (2019), o artigo em seu conceito compreende o caráter comercial e o modo de produção industrial das produções culturais no capitalismo, tratadas, inclusive, como mercadorias e suas consequências sobre o público, atuando principalmente como instrumento de manipulação ideológica na visão adorniana. Entretanto, o autor avança a discussão e admite que, apesar da presença da ideologia, a indústria cultural poderia também desenvolver um espaço alternativo para produções massificadas.

Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, Arilda Schmidt Godoy (1995), abordando de que forma a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. O artigo aborda como um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual ele faz parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar" o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil, Gilberto Andrade Martins (2008), o objetivo deste artigo é levantar e discutir limitações da prática do Estudo de Caso conforme concebida por Robert Yin, fundamentalmente, devido às enormes diferenças das condições de infraestrutura dos pesquisadores brasileiros quando comparados aos investigadores norte-americanos. São tratadas as limitações quanto ao tipo de estudo, casos únicos x casos múltiplos, equipes de colaboradores, tempo e recursos financeiros.

Degeneração de marca, Lélio Denicoli Schmidt (2018), trata-se de um fenômeno que compromete a função e a capacidade da marca de identificar um produto ou serviço específico e de diferenciá-lo dos demais concorrentes. A degeneração corrói a proteção da marca, pois a legislação veda o registro de expressões comuns e genéricas, de modo que

qualquer exclusividade sobre elas se configura abusiva. As consequências legais da degeneração da marca e os requisitos para sua configuração são temas controversos, em função das lacunas da Lei de Propriedade Industrial (Lei 9.279/1996) em disciplinar o tema.

Comportamento do consumidor, Valter Afonso Vieira (2002), o artigo demonstra que a necessidade de maior compreensão dos propósitos, objetivos, reações e maneiras de agir do consumidor não é algo recente, há muito tempo Henry Ford ignorou a necessidade do consumidor e se viu obrigado a fazer modificações drásticas em sua linha de montagem, gerando assim novos produtos para conquistar a satisfação do cliente. Sendo assim, o artigo define o estudo do comportamento do consumidor como a investigação das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.

A Majestade do Fandom: a Cultura e a Identidade dos Fãs, Andressa Souza Helena Martins (2012), por mais presente e visível que esteja na sociedade contemporânea, o fã ainda é uma figura misteriosa, sendo difícil encaixá-lo academicamente em um conceito satisfatório. Para isso, é preciso compreender o fã imerso aos outros fãs, não unicamente em virtude do objeto de sua afeição. Assim, o artigo analisa o comportamento desses consumidores atentando para a forma como conseguem constituir uma cultura caracterizada por vários níveis de participação e gerar novas identidades em suas comunidades, os fandoms.

Cultura de geração de vínculos entre fãs e artistas, Tiffany Ramirez Ruiz (2022), o foco deste artigo são as relações entre fãs e artistas e como esses vínculos são fortalecidos por meio de interações cada vez mais organizadas por conexões no ambiente das mídias digitais.

MÉTODO

A pesquisa qualitativa se distingue por seu foco no desenvolvimento de conceitos a partir de ideias, fatos e opiniões, bem como na compreensão indutiva e interpretativa dos dados relacionados ao problema de pesquisa. Ela buscou interpretar características sociais por meio dos significados que as pessoas atribuem às suas experiências e ao mundo ao seu redor.

Essa abordagem confere à pesquisa qualitativa uma flexibilidade que vai além de considerações previsíveis ou mensuráveis, permitindo uma análise mais profunda de características específicas. Em muitos casos, dados quantitativos também podem ser

examinados por essa perspectiva qualitativa, unindo as abordagens para uma melhor compreensão do problema de pesquisa.

De acordo com Lüdke e André (2014), uma pesquisa qualitativa também se preocupa com o contexto em que os dados são coletados e com a experiência dos participantes. Para Bogdan e Biklen (1982), essa abordagem enfatiza a entrega de dados descritivos por meio de um contato direto com a situação científica, priorizando o processo ao invés do produto final e buscando retratar a perspectiva dos envolvidos:

> A pesquisa qualitativa ou naturalística, segundo Bogdan e Biklen (1982), envolve a obtenção de dados descritivos, obtida no contato direto do pesquisador com a situação científica, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (LÜDKE; ANDRÉ, 2014, p.14).

Dentro desse contexto, a pesquisa bibliográfica é uma modalidade de pesquisa qualitativa, pois envolve a análise e interpretação de conceitos, teorias e ideias extraídas de materiais já publicados, como livros, artigos científicos e outras fontes documentais. Tal metodologia busca sistematizar o conhecimento já existente sobre o tema treinado, permitindo que o pesquisador construa novas interpretações e compreensões a partir de uma base de dados previamente acumulada.

Assim, uma pesquisa bibliográfica vai além de uma simples coleta de informações; ela é um processo interpretativo, no qual o pesquisador analisa criticamente o conteúdo existente para desenvolver insights e argumentações pertinentes ao seu objeto de estudo.

A presente pesquisa baseia-se no método de pesquisa bibliográfica, caracterizado por um conjunto planejado de procedimentos voltados à busca de soluções que se relacionam diretamente ao objeto de estudo. Conforme Lima e Mioto (2007), uma revisão de literatura, muitas vezes confundida com uma pesquisa bibliográfica, representa apenas uma etapa preliminar de qualquer investigação. Embora a revisão de literatura seja uma etapa necessária, a pesquisa bibliográfica implica em uma sistematização organizada e direcionada, que visa responder às questões de pesquisa sem se perder em uma busca solicitada.

Minayo (1994, p. 23) reforça que a pesquisa é um processo contínuo e inacabado, no qual o pesquisador adota uma postura de constante busca teórica, aproximando-se da realidade de maneira crítica e histórica. Essa visão exige do pesquisador a conscientização de que a realidade social é composta por múltiplas camadas e que sua compreensão depende de sucessivas aproximações.

Nesta pesquisa, a metodologia adotada foi cuidadosamente estruturada para compreender o processo de desvalorização da marca DC pela Warner Bros Entertainment. Inicialmente, o projeto de pesquisa foi delineado com o objetivo de investigar as decisões estratégicas e criativas que resultaram na perda de valor da marca no mercado cinematográfico. Essa investigação centrou-se nas escolhas que alienaram o público-alvo e nas práticas pouco éticas dentro da equipe de produção, culminando na interrupção de um planejamento que visava a expansão e consolidação da marca DC no cinema. O estudo propõe explorar quais fatores, tanto internos quanto externos, influenciaram essa gestão e levaram à atual crise enfrentada pelo estúdio.

A investigação das soluções utilizou um método qualitativo, conforme discutido por Lima e Mioto (2007), buscando um entendimento aprofundado dos comportamentos e atitudes por meio de um estudo de caso. De acordo com Godoy (1995) e Martins (2008), o estudo de caso permite uma análise detalhada de um fenômeno específico, proporcionando uma compreensão ampla e interpretativa dos eventos ocorridos. A metodologia qualitativa aplicada aqui inclui a análise documental, além da consulta a estudos de caso e artigos etnográficos. Essa abordagem permitiu explorar as decisões criativas e administrativas que levaram ao afastamento do público e à instabilidade da marca no setor de entretenimento.

A análise das informações coletadas foi organizada de maneira a formar um modelo explicativo, utilizando fontes secundárias para uma compreensão aprofundada dos eventos que levaram à deterioração da marca DC. Foram revisados artigos acadêmicos, publicações da indústria, como as matérias da Variety, e dados de bilheteria e avaliação pública de fontes como Box Office Mojo e Rotten Tomatoes. Esta análise crítica buscou identificar como a constante interferência do estúdio nos processos criativos e produtivos prejudicou a continuidade e o desenvolvimento da marca. A partir desses dados, foi possível propor que a Warner poderia evitar tal crise ao permitir uma independência criativa em vez de tentar replicar o sucesso de concorrentes de maneira imediatista.

A síntese integradora conectou os achados da pesquisa com possíveis soluções para a crise. Foi observado que as tentativas da Warner de alinhar a DC a um modelo de mercado concorrente, sem respeitar as características próprias da marca, foram desastrosas, resultando na suspensão de diversos projetos planejados. Um retorno à originalidade, evitando comparações e interferências externas, poderia ter ajudado a preservar o valor da marca. Atualmente, a Warner busca uma reestruturação e promete uma nova fase para a DC

nos cinemas, com James Gunn como idealizador do novo ciclo de filmes programado para 2025, sugerindo uma possível retomada de controle sobre a visão criativa.

Para a coleta de dados, critérios temáticos, cronológicos e linguísticos foram definidos, direcionando a seleção de fontes para um aprofundamento teórico sobre a degradação da marca. A leitura sistemática dos materiais selecionados foi realizada em três etapas: reconhecimento, seleção e análise crítica, conforme Salvador (1986). Esse processo metodológico fundamentou teoricamente a investigação, permitindo que os resultados estivessem alinhados aos objetivos da pesquisa e oferecendo subsídios robustos para futuras investigações na área de produções cinematográficas.

ANÁLISE DE DADOS

Uma das consequências geradas por essa má gestão da Warner foi a desvalorização que a marca DC sofreu ao longo dos anos, evidenciada através dos resultados de bilheteria dos filmes, junto ao desinteresse crescente do público que se desenvolveu ao decorrer de cada material lançado. Seguindo em uma ordem cronológica, em meados de 2013, Zack Snyder era escolhido pela Warner Bros para arquitetar o que seria prometido como Universo Cinematográfico da DC, diante do extremo sucesso do modelo arquitetado pela concorrente Marvel nos cinemas.

Após assumir a direção dos filmes Homem de Aço e Batman vs Superman: A Origem da Justiça, o estúdio já ansioso para um próximo sucesso financeiro depois da trilogia do Batman dirigido por Christopher Nolan, enxergou que talvez esse era o momento de levar a equipe de super-heróis mais famosa dos quadrinhos para as telonas. O filme Batman vs Superman concebido com um conceito completamente oposto e adverso ao que o mercado cinematográfico de quadrinhos oferecia, possuindo uma carga dramática densa, atmosfera realista e mórbida, porém com um extremo tom épico e de certa forma religioso, lançado nos cinemas em março de 2016, dois anos após seu antecessor, Homem de Aço, o filme foi recebido pelo público e pela crítica de forma extremamente divisiva, criticado pelo “tom sério e escuro” por uma parte, porém endeusado por outra, proporcionando extensas discussões em fãs especializados no assunto até os dias de hoje, mas apesar das críticas e da opinião divisa dos fãs mais árduos, o filme em sua bilheteria mundial, pode faturar US$ 873 milhões, se configurando um sucesso para o estúdio, visto seu orçamento de US$ 250 milhões .

Por outro lado, Esquadrão Suicida que apesar da direção assumida por David Ayer, possuía uma forte influência da visão de Snyder, a fim de manterem uma coesão narrativa entre os filmes, também obteve um resultado decepcionante nas críticas, mas nem tanto nas bilheterias, arrecadando mundialmente cerca de US$ 746 milhões, porém críticas alegando uma história atrapalhada, personagens superficiais e uma direção desconjuntada, foram descritas no site Rotten Tomatoes. O motivo de uma recepção tão pouco gentil se deu devido a constante interferência do estúdio, uma vez que as críticas do filme anterior e os resultados de bilheteria ficaram longe do esperado, ligando assim um sinal de alerta dentro da Warner. De acordo com o portal de notícias The *Hollywood Reporter* o estúdio com receio de mais uma decepção, havia encomendado um corte do filme totalmente diferente do que o planejado pelo diretor, em parceria com a Trailer Park, empresa responsável pela montagem do trailer, que na época obteve ótimas avaliações.

Segundo a escritora Kim Masters, duas versões do filme foram produzidas, a primeira sendo uma versão mais "sombria" com a direção do próprio diretor David Ayer e a segunda mais comercial encomendada pelo estúdio, com "gráficos animados" e mais personagens introduzidos no início do filme. Sessões testes durante o período foram realizadas, com o resultado apontando uma aprovação maior para com a versão “enlatada”, exigindo do estúdio mais alguns "milhões de dólares em fotografia adicional".

Isso fez com que o quadrinista Geoff Johns, até então presidente da DC Films na época, e o executivo Jon Berg supervisionassem o projeto do Liga da Justiça, buscando um meio-termo entre a versão do diretor e as demandas do estúdio, resultando em um dos maiores fracassos do estúdio.

> A degeneração, também denominada de vulgarização ou degenerescência, é uma mutação que faz com que a marca perca a distintividade que originalmente possuía. A degeneração ocorre quando a marca passa a corresponder ao nome, figura ou forma comum pela qual o produto ou serviço é genericamente designado pelos consumidores e concorrentes em geral (SCHMIDT, 2018, p. 2).

Porém, esse processo de desvalorização, não ocorreu apenas pela má gestão ou ao decorrer de outras polêmicas ocorridas durante os bastidores, o público teve forte influência no processo, uma vez que um movimento de internet foi decisivo para o lançamento de todo um projeto, da mesma forma que foram responsáveis pelo cancelamento de outros. Em

novembro de 2017, após altos e baixos, era lançado o filme Liga da Justiça, que pelo menos nos créditos constava com a direção do diretor Zack Snyder, porém nos bastidores a história foi percorrida de uma maneira controversa, com quase 100% da filmografia concluída, a filha do diretor Autumn Snyder acabou tirando sua própria vida, o que fez com que a empresa Warner que já não estava satisfeita com os resultados de bilheteria e muito menos com os resultados das críticas dos filmes anteriores, afastasse o diretor e que trouxessem Joss Whedon que já havia consolidado sua carreira com trabalhos relacionados, sendo responsável inclusive pelos dois primeiros filmes de Vingadores.

Devido a essa alteração de direção abrupta em um projeto que já estava na etapa de pós-produção, uma série de extensas regravações foram encomendadas pela Warner, alterando cerca de 70% do filme, a fim de torná-lo mais comercial e se afastar de uma visão mais específica estabelecida anteriormente por Snyder, porém o que a princípio seria uma solução simples e mais viável mercadologicamente, logo se tornou apenas mais um percalço e dor de cabeça tanto para o estúdio quanto para com a própria equipe de produção, segundo a Variety, um dos veículos de imprensa mais importantes do mundo do entretenimento, essas refilmagens se estenderam por mais de dois meses, complicando a agenda dos atores envolvidos e custando cerca de US$ 25 milhões ao estúdio, gerando um grande conflito logístico, especialmente devido aos compromissos de Henry Cavill (o Superman) e Ezra Miller (o Flash). Ainda de acordo com a Variety, Miller na época se preparava para o início das filmagens da sequência de Animais Fantásticos e Onde Habitam, mas como esse filme é também da Warner, o estúdio facilitou a agenda de Miller para mantê-lo disponível por mais tempo para Liga da Justiça.

Já a situação de Henry Cavill, no entanto era mais complicada, o ator estava envolvido com as gravações do novo Missão Impossível na época, obrigando o astro a intercalar sua agenda entre as duas produções e para piorar Cavill precisava manter um bigode enquanto estivesse rodando Missão Impossível 6 e como Superman não usa bigode, a equipe de Liga da Justiça precisou retirar os pelos faciais do ator, por computador, na pós-produção, gerando cenas estranhas e de certa forma cômicas quando seu personagem se apresentava em tela.

Futuramente acusações de abuso nos sets de filmagem por comportamentos abusivos e racistas por parte de Whedon, também seriam formalizados pelos atores Gal Gadot (Mulher Maravilha) e Ray Fisher (Cyborg).

O resultado de tais alterações foi possível de apreciar nos cinemas, especificamente no dia 16 de novembro de 2017, com o filme recebendo duras críticas de fãs que não se relacionavam com o trabalho desenvolvido por Snyder e com uma aprovação mista do público geral. Enquanto a produtora Warner Bros. esperava uma arrecadação de no mínimo US$ 750 milhões apenas para cobrir os gastos de orçamento e marketing, porém o resultado final foi decepcionante obtendo US$ 661,3 milhões em sua bilheteria mundial, além disso, a avaliação da crítica no site Rotten Tomatoes ficou em 39%, contra 67% de aprovação da audiência, tornando o filme um dos maiores prejuízos para o estúdio.

No entanto, logo após seu lançamento, já em 21 de novembro no mesmo ano, o perfil do Twitter Movies That Maher publicou pela primeira vez a hashtag #releasethesnydercut, em tradução literal ficaria "liberem o corte do Snyder". Naquele mesmo mês um grupo de apoiadores elaborou uma petição para o lançamento e em janeiro de 2018 foi criado o site forsnydercut.com. Era esse o início da mobilização de fãs em prol do lançamento do que até então era conhecido como Liga da Justiça de Zack Snyder. Segundo Tiffany, a internet potencializou e estabeleceu novas formas de contato entre essas duas figuras, portanto, tendo em vista a multimidialidade, observamos as diversas formas de produção e de consumo, além do desenvolvimento de uma visão crítica por parte dos internautas referente ao que é acessado. (2022, p. 3).

Neste mesmo ano, Snyder começou a se envolver no movimento, publicando artes conceituais de personagens cortados da versão de 2017 e trechos de sua versão. Posteriormente, Jason Momoa, ator que interpretava Aquaman no filme, disse à MTV que gostaria de ver o Snydercut em uma entrevista de dezembro de 2018. Em março de 2019, foi fundada a conta RTSnyderCut no Twitter dedicada à mobilização e neste mesmo ano fãs do diretor planejaram um envio de cartas massivo à até então CEO da Warner Bros. Ann Sarnoff. Em 17 de novembro, fãs realizaram 500 mil tuítes com a hashtag #releasethesnydercut em menos de 24 horas, conseguindo o apoio até mesmo de Gal Gadot, Ben Affleck e Ray Fisher.

Após uma série de outros episódios e comoções inusitadas que ocorreram nesse período, eis que em maio de 2020, em plena pandemia e surpreendendo a todos, Henry Cavill o ator do Superman, anunciou que o Snydercut seria finalmente estreado, sendo disponibilizado na até então recém-lançada HBO Max, plataforma de streaming da Warner Bros. O projeto foi detalhado durante o DC Fandome, evento da DC Comics que contou com a presença dos protagonistas e do diretor. Apesar da imagem negativa do estúdio, o Zack

Snyder's Justice League foi um sucesso em sua totalidade, lançado em 18 de março de 2021, sendo o quarto filme mais transmitido da plataforma, segundo a Diesel Labs. Dados da Home Brew Agency também indicaram que o longa acumulou 34,7 bilhões de impressões nas redes sociais.

> O estudo do comportamento do consumidor é definido como a investigação das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. Na verdade, é o estudo do processo vivido pelos indivíduos ao tomarem decisões de empregar seus recursos disponíveis em itens relacionados ao consumo, fazendo assim uma vinculação com os propósitos dos profissionais de marketing, que buscam identificar as necessidades e induzir o cliente a consumir o produto. (VIEIRA, 2002, p. 219).

Contudo, retornando para meados de 2017, devido a insatisfação do público e crítica aos lançamentos anteriores, o processo de criação dos filmes desenvolvidos durante esses anos, passaram por diversas visões diferentes de diversos autores e diretores, a ponto de que cada filme desse universo tivesse uma identidade própria e que por consequência não se comunicavam entre si, mesmo que ambos participassem da mesma linha narrativa e temporal, vale relatar novamente a constante interferência do estúdio, que buscava uma visão mais família e comercial.

Por conta disso, como parte de uma reformulação de suas produções de filmes da DC, a Warner Bros, promoveu Walter Hamada para a presidência da DC Films, substituindo Jon Berg e Geoff Johns, após a frustração com os resultados de crítica e bilheteria de Esquadrão Suicida, mas principalmente por Liga da Justiça, apesar do resultado satisfatório com o filme da Mulher Maravilha. A mudança ocorreu em um momento em que a DC buscava mais controle de qualidade em seus esforços para a tela grande, havendo uma frustração generalizada sobre seu fracasso, em relação a popularidade dos filmes da concorrente Marvel. Segundo informa a Variety, Hamada foi promovido à presidência por causa de seu imenso êxito crítico e financeiro dos filmes de terror que produziu para o estúdio, responsável por produções como It - A Coisa (US$ 698 milhões arrecadados) e pelo Universo Invocação do Mal (mais de US$ 1 bilhão no total nas bilheterias).

Vindo dessa vertente voltada mais para o terror, Hamada com essa nova responsabilidade na mão, contrata James Wan para a direção do que seria o próximo filme dessa saga, o Aquaman. Com a intenção de corrigir o curso problemático criado anteriormente e de se afastar totalmente daquela visão sombria estabelecida por Snyder, o universo

cinematográfico da DC caminhava para uma nova vertente, oferecendo produções mais leves, familiares e principalmente coloridas, apelando para um tom cômico e despretensioso, mas principalmente com o estúdio oferecendo maior liberdade para os realizadores conceberem sem percalços suas narrativas. Estreando com essa nova roupagem, Aquaman contrariando todas as expectavas e se configurando um verdadeiro sucesso com a crítica e público, faturou em sua bilheteria mundial cerca de US$ 1,1 bilhão, além de ser o único filme dessa linha a atingir essa marca, o que se mostrou bastante vantajoso para os cofres da Warner, recuperando a confiança do estúdio e recebendo sinal verde para mais produções com esse tipo de narrativa.

Continuando a partir desse contexto, logo em seguida em meados de 2019 tivemos "Shazam!", também dirigido por uma figura conhecida no cinema de terror David F. Sandberg, que já abertamente desde a sua primeira divulgação possuía uma vertente infantil, voltado completamente para um tom cômico, se inspirando em filmes clássicos dos anos 80 e 90, recebendo críticas relativamente ótimas, junto a um resultado de bilheteria sucinta de US$ 367 milhões mundialmente, o que não se configura necessariamente como um fracasso, uma vez que seu custo de produção foi de apenas US$ 80 a 100 milhões. Posteriormente, tivemos o filme "Aves de Rapina: Arlequina e Sua Emancipação Fantabulosa", apresentando uma história quase que completamente voltada para o público feminino, uma narrativa mais adulta, porém igualmente fantástica e caricata, recebendo até mesmo uma classificação indicativa para maiores de 16 anos, na crítica o filme obteve boas avaliações, além de uma boa recepção do público, porém recebendo uma péssima bilheteria de US$ 201,9 milhões mundialmente, apesar do baixo custo de US$ 85 milhões estimado de orçamento, esse resultado não foi totalmente culpa do filme, visto que a pandemia de covid 19 havia acabado de estourar dentro daquele cenário, o que prejudicou o acesso do público geral ao filme.

Neste mesmo contexto, em dezembro do mesmo ano, era lançado Mulher-Maravilha 1984, como o próprio título já destaca, o filme nos leva de volta para os anos 80, todo aquele frescor, cores vibrantes e estética única estavam presente, mas em contra partida uma história destoante e completamente contrastante com o material apresentado anteriormente também estavam, o que acabou colocando o filme em um patamar bem abaixo de seu antecessor tanto em crítica, quanto em bilheteria, com péssimos US$ 166,5 milhões arrecadados mundialmente, uma vez que o lançamento nos cinemas foi realizado simultaneamente com o serviço de streaming HBO Max.

Enfim, chegamos ao tão famigerado ano de 2021, onde finalmente, após um estrondoso pedido dos fãs, o corte original do filme Liga da Justiça concebido pelo diretor Zack Snyder pôde ver a luz do dia, vale ressaltar que isso não foi um simples lançamento de uma versão estendida, esse episódio ficou marcado na indústria de Hollywood e na história do cinema em geral, com nenhum outro material apresentando uma comoção tão árdua do público, a ponto de influenciarem em sua decisão de lançamento, obrigando o estúdio a repensar suas estratégias e até cogitar seguir com o desejo dos fãs.

Por outro lado, em meados de 2018, após controvérsias enfrentadas na concorrente, James Gunn era contratado pela Warner após ser demitido pela Disney, sua contratação se deu devido ao interesse do estúdio em produzir alguns materiais com ele, devido ao enorme sucesso que havia feito com Guardiões da Galáxia, com isso era negociado seu papel de diretor no que seria até então a continuação de Esquadrão Suicida. Portanto, em agosto de 2021, chegava aos cinemas “O Esquadrão Suicida”, não sendo necessariamente uma continuação de seu antecessor, abordando uma história própria, com poucos elementos e personagens já estabelecidos, também recebendo uma classificação indicativa para maiores de 16 anos, o filme recebeu incríveis 100% de aprovação pela crítica em sua primeira exibição fechada de acordo com dados do site Rotten Tomatoes, mas novamente com um péssimo resultado de bilheteria mundial, devido a pandemia e outras questões, arrecadando cerca de US$ 169 milhões, não superando nem mesmo seu orçamento de US$ 185 milhões.

Apesar de um cenário árduo, havia uma esperança para todo esse universo, em um cenário pandêmico e com um gerador de caixa se atrofiando, o conglomerado Warner foi comprado pela Discovery, resultando em uma fusão de ambas, surgindo assim a Warner Bros. Discovery, comandada agora por David Zaslav. É diante a esse cenário, que Dwayne “The Rock” Johnson enxerga uma oportunidade de colocar em prática um projeto pessoal que já estava engavetado durante anos, apostando totalmente seguro, com um roteiro regular e uma trama apresentando clichês já bastante batidos pelo gênero, em outubro de 2022 era lançado o filme Adão Negro, seguindo a mesma espinha dorsal de filmes lançados anteriormente e confiando quase que 100% em seu carisma e imagem, “The Rock” lutou bravamente para colocar seu projeto em prática, vindo com um marketing agressivo, caçoando da imagem dos heróis já consolidados da DC e contrariando decisões do estúdio, afim de conquistar uma grande parcela do público e até mesmo uma parte dos fãs de Snyder que ansiavam por um universo mais coeso e compartilhado, Dwayne fez o impensável,

batendo de frente com seus superiores, o astro obrigou o estúdio a contratar Henry Cavill de volta para uma ponta em seu filme. Porém, apesar de todos os esforços e apelos realizados, o filme não agradou a crítica especializada, mesmo recebendo uma aprovação razoável do público, mas o ponto final que esse universo precisava era seu resultado de bilheteria que foi de cerca decepcionantes US$ 393 milhões.

> A figura do fã já faz parte da sociedade contemporânea, muito embora seja difícil defini-la especificamente, principalmente no meio acadêmico. Há segmentos que veem o fã como uma pessoa solitária e isolada, cuja vida é guiada pela ilusão da idolatria por um produto da indústria cultural. (SOUZA; MARTINS, 2012, p. 1).

Com o estúdio já insatisfeito devido a essa constante decadência, medidas drásticas foram tomadas e mudanças na diretoria foram feitas, com ordens vindas do próprio Zaslav, cortes foram feitos e projetos prontos foram cancelados, Batgirl que já estava em pós produção, apenas aguardando uma data de lançamento que seria direto para o streaming, foi completamente cancelado, o filme seria estrelado por Leslie Grace no papel titular e contaria com a presença de Brendan Fraser, além Michael Keaton reprisando seu papel de Bruce Wayne, sendo esperado para estrear em algum momento de 2023. Diante disso, adotando medidas arriscadas, foi anunciado em outubro de 2022 que a dupla James Gunn e Peter Safran assumiriam a direção do até então recém formalizado DC Studios, vinda para substituir a antiga DC Films, que por consequência sinaliza também a saída de Walter Hamada da direção.

Essa estratégia não foi necessariamente uma decisão ruim da direção, toda empresa precisa de lucros e querendo ou não, o gerador de caixa do momento para a Warner, estava sendo, ou pelo menos era para ser, os filmes protagonizados pelos personagens da DC, o problema nisso tudo, foi que após o fracasso de Adão Negro, mais três projetos já anunciados e finalizados ainda precisavam ver a luz do dia, projetos esses que vinham da direção anterior da Warner, sendo eles “Shazam! Fúria dos Deuses”, “The Flash”, “Besouro Azul” e “Aquaman 2”. Como se não bastasse o problema que tinham em mãos, a fim de criar expectativa no público e gerar confiança aos investidores, o anúncio de um novo filme do Superman em um universo completamente diferente foi anunciando em meio disso, com previsão de lançamento para meados de 2025, com a direção e roteiro de James Gunn.

Uma certa parcela do público almejava a tempos a reinicialização desse universo desde Liga da Justiça, porém uma grande parte se apresentava confusa e receosa quanto a essa nova

vertente e isso foi completamente refletido nos resultados de bilheteria dos filmes subsequentes, começando com a continuação de Shazam, intitulada de “Shazam! Fúria dos Deuses”, o filme recebeu um orçamento consideravelmente maior, com cerca de US$ 125 milhões, porém faturando apenas US$ 134 milhões, apesar de uma recepção decente do público. O mesmo ocorreu com o filme do personagem Flash, também vindo de Liga da Justiça e que segundo a revista Monet como já mencionado, publicada no dia 21 de agosto de 2023, o filme “The Flash”, lançado no mesmo ano, arrecadou em sua bilheteria mundial apenas US$ 268 milhões, gerando um prejuízo de US$ 200 milhões para o estúdio, visto que seu custo de produção chegou a cerca de US$200 milhões, fora outros custos como marketing e afins, que custearam cerca de U$100 milhões, apesar do resultado misto das críticas e recepção do público. O filme “Besouro Azul” já não se encaixa tão bem nesse exemplo, uma vez que o personagem ainda é pouco conhecido pelo público geral, logo não havendo tanta expectativa em cima do projeto, além de um orçamento nem tão robusto com cerca de US$ 100 milhões, apesar de uma recepção baixa arrecadando mundialmente US$ 130 milhões em sua bilheteria.

> A “impressão de realidade” e os choques intencionalmente veiculados pela indústria cultural são recursos frequentes, que se tornaram norma nesse tipo de produção, em especial no cinema. O que, de fato, está por trás desse mecanismo é o padrão da cultura de massa, que, assim como os outros produtos comerciais, necessitam dessa padronização como meio imprescindível de garantir o lucro. (JUNIOR, 2019, p. 506).

Portanto, selando de vez o caixão com seu último prego, temos a continuação do tão aguardado Aquaman, que após faturar mais de US$ 1 bilhão em seu primeiro filme, era claro a alta expectativa do estúdio. De certa forma, surpreendente até, “Aquaman 2: O Reino Perdido” faturou em sua bilheteria mundial cerca de US$ 439 milhões, se configurando a maior bilheteria desde o seu próprio filme, claro não gerou um lucro esperado visto seu orçamento de US$ 205 milhões, porém visto o cenário anterior, esse foi o filme com a bilheteria mais alta desde 2018. Tudo isso deixa claro a insatisfação do público quanto ao material ofertado, que após o anúncio de que esse universo seria reinicializado, perdeu por completo o engajamento e prestígio que outrora lutava para ter.

CONCLUSÃO

Diante disso, podemos concluir que a Warner tinha o verdadeiro ouro em suas mãos, a empresa tinha o Superman, simplesmente o pai de todos os outros heróis da cultura geek, junto ao seu oposto que era o Batman, figuras já consolidadas não só no mundo dos quadrinhos, mas também nos cinemas, com ambos possuindo filmes consagrados e que marcaram história no meio da sétima arte. Além dos dois maiores pilares do mundo dos quadrinhos de super-heróis, a Mulher Maravilha também era uma figura que vinha com bastante potencial, não possuindo o mesmo reconhecimento no cinema em comparação ao Batman e ao Superman, porém possuindo carisma e vertente suficiente para revolucionar o meio, ambos os filmes lançados da personagem demonstram esse reconhecimento e potencial que poderia ter sido alcançado. Porém, assim como todo o planejamento que esse universo e manobra mercadológica tiveram, essa trindade foi descreditada e subdesenvolvida dentro do próprio enredo construído.

A impressão que temos olhado por fora e de forma distante, é a de que o estúdio em momento nenhum se preocupou com o peso e com a imagem que esses personagens possuíam, são ícones construídos desde a infância de diversas crianças e adultos e que simplesmente foram desrespeitados durante todo seu tempo em tela. A começar pelo próprio início dessa promessa de um universo compartilhado dos heróis da DC, tudo a princípio começa em Homem de Aço, porém assistindo ao material, fica claro que aquela história não daria início de fato a todo um universo compartilhado, Zack Snyder ao lado do consagrado Christopher Nolan, pensaram em uma história fechada, sombria e extremamente realista para o Superman, se afastando totalmente da imagem já consolidada construída por Richard Donner e Christopher Reeve em 78. A história do filme por si só já não deixa muitas pontas para uma possível continuação e muito menos deixa claro para o público geral que aquele Superman não estava sozinho, fato é que sua continuação direta só viria a público 3 anos depois e já trazendo de forma abrupta um Batman já mais velho e estando perto de aposentar a capa do morcego, com uma história igualmente sombria, porém apelando menos para um cenário realista e se permitindo o devaneio por questões filosóficas e messiânicas. O estopim dessa narrativa veríamos em 2017 com o lançamento de Liga da Justiça, simplesmente a equipe mais famosa de super-heróis de todos os tempos e que nem chegaram perto de pagar seus custos de produção com a sua bilheteria mundial arrecadada.

O resultado de tudo, já temos escancarados no meio cinematográfico, com a empresa Warner passando por diversas reformulações junto a marca DC, seja com a mudança de uma diretoria interna, chegando até o ponto de necessitarem de uma fusão com outro conglomerado, projetos prontos sendo cancelados, um filme sendo refeito e lançado anos depois do corte original devido a movimentação de fãs, brigas internas, divergências no set, entre demasiado outras situações. O caos que essa gestão iniciada no ano de 2013 gerou para o estúdio, está marcado na história do meio cinematográfico, é claro o desdenho e a sede por um lucro imediato que o estúdio tinha com a DC, apenas observaram a tendência que o mercado cinematográfico havia tomado naquele período e aceleraram sem ao menos colocarem o sinto de segurança para alcançarem a linha de chegada. Focaram demais no ouro, que ficaram cegos para os percalços que haviam para o caminho, tentaram começar um universo cinematográfico tal qual sua concorrente Marvel havia feito, mas não se preocuparam em estabelecer personagem para isso, criar aquele laço afetivo com o público, escrever histórias interessantes e isoladas para aqueles personagens, nada disso havia sido feito da maneira correta, com isso Liga da Justiça se torna um filme vazio e sem alma, algo que era para ser a realização de um sonho de milhares de crianças que viviam ansiosas para verem os maiores heróis da terra em carne e osso em uma tela de cinema, se torna algo depreciativo e banal, o punhal no coração disso é o lançamento futuro do que viria ser a versão original do filme concebida e restaurada por Zack Snyder, uma carta de amor tão calorosa que nem ao menos se preocupa em seguir as amarras estabelecidas pela mídia tradicional, com uma duração de 4 horas e um formato 4:3, o filme é homenagem a esse universo que aos poucos foi sendo apodrecido pelo estúdio que buscava um lucro incessante, sem ao menos traçar uma estratégia concisa para isso.

Essa gestão de crise se torna uma aula fundamental para qualquer outra empresa do ramo, se tratando do que não fazer, uma vez que fica claro como a interferência do estúdio pode ser prejudicial em uma obra, além de que, a falta de um plano de negócio conciso e estável também é um agravante, mesmo se tratando de figuras já conhecidas pelo público geral, o próprio exemplo disso como já citado foi com o Homem de Aço, o filme deixa claro que se tratava de uma história mais intimista e que não necessitava de uma ligação com outros heróis, mas o estúdio almejava por um universo cinematográfico lucrativo e longevo, obrigando a inserção do Batman em projetos futuros, encurtando o tempo de produção e interferindo na temática das histórias.

Chegamos em um ponto que o próprio estúdio percebia a autossabotagem e constantemente investia em ações para contorná-las, culminando no ano de 2023, onde era anunciado a chegada da figura de James Gunn, junto ao encerramento de todo esse universo, prometendo dessa vez o lançamento de novos projetos mais concisos e estruturados, partindo agora da mente um produtor com a criação de um novo estúdio, sendo esse a DC Studios.

Apesar dos pesares, a Warner Bros é uma empresa que querendo ou não, sempre esteve presente na vida de qualquer um, eu diria até que em especial na dos brasileiros, possuindo uma presença maior que até mesmo a concorrente Disney, uma vez que desenhos como Looney Tunes, Tom e Jerry, Liga da Justiça Sem Limites, Ben 10, Scooby Doo e diversos outros que marcaram época, estavam presentes nosso cotidiano. Além disso, a empresa foi pioneira na criação de canal televisivo voltado 100% para uma programação totalmente infantil, sendo esse a Cartoon Network e por mais que no passado sua presença no meio cinematográfico já havia tido uma imponência muito mais significativa, a empresa já acumulou outras crises em seu portfólio e se manteve presente até os dias de hoje. Tudo que podemos fazer agora é aguardar esse desfecho com essa nova empreitada com a marca DC e apreciar os aprendizados obtidos com seus erros do passado, torcendo para um final feliz.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. “As ciências sociais são ciências?”. In. ALVES-MAZZOTTI, A. e GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Sociais e Naturais.** 2a. Edição, São Paulo, Thomson, 2001, pp. 111-118.

ALVES SILVA JUNIOR, H. INDÚSTRIA CULTURAL E IDEOLOGIA. **Caderno CRH**, *[S. l.]*, v. 32, n. 87, p. 505–515, 2019. DOI: 10.9771/ccrh.v32i87.32099
Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/32099 Acesso: em: 23 maio de 2024.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas,** *[S. l.]*, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.
Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200 Acesso em: 23 maio de 2024.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, Brasil, v. 2, n. 2, p. 9–18, 2008. DOI: 10.11606/rco.v2i2.34702.
Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702 Acesso em: 23 maio de 2024.

RUIZ, T. **Cultura de geração de vínculos entre fãs e artistas:** Um estudo das interações em redes sociais do grupo Now United. Centro Interdisciplinar de Pesquisa da Faculdade Cásper Líbero, 2022.

SCHMIDT, Lélio Denicoli Schmidt. Degeneração de marca. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). **Tomo:** Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.
Disponível em: https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/246/edicao-1/degeneracao-de-marca Acesso em: 23 maio de 2024

SOUZA, A. e MARTINS, H. A Majestade Do Fandom: A Cultura E a Identidade Dos Fãs. **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2012.

VIEIRA, V. A. Comportamento do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 219–221, set. 2002.
Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000300015 Acesso em: 23 maio de 2024.

Recebido: outubro de 2025.
Aceito: março de 2026.