

V ENECULT

QUINTO ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA

V ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura
27 a 29 de maio de 2009
Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil.

CINEMA BRASILEIRO E DISTRIBUIÇÃO: UMA ANÁLISE DOS CASOS DE *CIDADE DE DEUS* E *JANELA DA ALMA*

João Paulo Rodrigues Matta¹

Resumo

Apesar de se verificar que houve evolução de desempenho da indústria cinematográfica brasileira na retomada, permanece a hegemonia do cinema norte-americano e o histórico problema da ineficiência na distribuição. Acredita-se que a problemática da distribuição pode ser melhor compreendida através de estudos de casos de filmes, que investiguem a evolução do projeto desde a produção até a distribuição nos mercados de exibição. O objetivo deste trabalho é discutir a trajetória de comercialização dos filmes *Cidade de Deus* e *Janela da Alma* no mercado interno de salas de exibição. Os estudos foram desenvolvidos com base em entrevistas semi-estruturadas com gestores e profissionais de produtoras e distribuidoras. Os resultados apontam para a necessidade de um maior estreitamento das relações entre produtoras e distribuidoras.

Palavras-chave: indústria cinematográfica - Brasil; produção; distribuição; *Cidade de Deus*; *Janela da Alma*.

1. Introdução

Apesar de se verificar que houve evolução de desempenho da indústria cinematográfica brasileira ao longo da retomada da produção, a partir da metade dos anos 1990, permanece a hegemonia do cinema norte-americano, e o histórico problema da ineficiência na distribuição do cinema nacional. Nos últimos anos, tem crescido o fluxo anual de filmes brasileiros produzidos e lançados nas salas de exibição, porém o desempenho de mercado desses filmes não tem crescido de forma correspondente. O cinema norte-americano tem mantido *market share* anual de cerca de 90% no mercado brasileiro de salas de exibição (FILME B, 2007).

O cinema brasileiro, depois de viver a maior crise de sua história no governo Collor, teve uma progressiva melhora de desempenho a partir de 1995, ano em que se fizeram sentir os primeiros resultados da nova política de fomento indireto, calcada na concessão de incentivos fiscais. Entre 1997 e 2003, o público do cinema brasileiro no mercado interno de salas de exibição subiu progressivamente de 2,4 milhões para 22,1

¹ Administrador (UFBA), Doutorando no Programa Multidisciplinar em Cultura e Sociedade (Poscultura-UFBA), Mestre em Administração (UFBA), Especialista em Economia Baiana (UNIFACS), pesquisador especializado em economia e gestão da cultura, membro do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Cult-UFBA) e Analista de Desenvolvimento da Agência de Fomento do Estado da Bahia (DESENBAHIA).
E-mail: jpmatta@terra.com.br.

milhões de espectadores, e a participação de mercado do cinema nacional cresceu de 5% para 21,4% no mesmo período. Porém, nos anos subsequentes, a indústria brasileira não conseguiu sustentar tal círculo virtuoso. Houve queda na participação de mercado do cinema brasileiro de 21,4% para 14%, entre 2003 e 2004. Em 2005 e 2006, vieram novas quedas para 12% e 11% (MATTA, 2004; FILME B, 2007; ANCINE, 2008).

Ocorre que a evolução do fluxo de produção não tem se dado em conformidade com a melhoria dos canais de distribuição. Essa deficiência histórica permanece e continua a restringir o desempenho de mercado do cinema brasileiro. Sua presença fica nítida, ao se observar que o número de lançamentos subiu de 30 para 51, de 2003 a 2004, mas a participação de mercado caiu de 21,4% para 14%. Em 2005, caiu para 12%, mas reduziram-se os lançamentos para 39. Em 2006, houve recorde, com 73 lançamentos, porém 59 deles tiveram menos de 50 mil espectadores (FILME B, 2007; SOUZA, 2006).

Acredita-se que a problemática da distribuição do cinema brasileiro pode ser melhor compreendida e qualificada através de estudos de casos da trajetória de comercialização de filmes. Estudos que investiguem a evolução do projeto desde a produção até a distribuição do filme nos mercados de exibição, a fim de analisar como se firmaram as relações entre produtoras e distribuidoras, como foi desenvolvida e efetivada a estratégia de comercialização, bem como analisar os números de desempenho de mercado do lançamento.

O objetivo deste trabalho é discutir a trajetória de comercialização dos filmes *Cidade de Deus* e *Janela da Alma* no mercado interno de salas de exibição, colhendo subsídios que ajudem a compreender como se dá a distribuição do cinema brasileiro, bem como a pensar alternativas que incrementem sua eficiência e eficácia. Ambos lançados em 2002, esses longas-metragens se tornaram fenômenos de bilheteria e marcos qualitativos da retomada, tendo seu valor reconhecido por premiações nacionais e internacionais.

A metodologia de investigação dos estudos de caso envolveu pesquisa bibliográfica, e consultas e entrevistas semi-estruturadas com gestores das produtoras e distribuidoras dos dois filmes, bem como com seus diretores e profissionais envolvidos na produção e na distribuição. Além disso, abarcou a análise de documentos e estatísticas de desempenho.

A principal base de informações para a realização dos estudos de caso foi a realização de entrevistas semi-estruturadas com agentes da produção e da distribuição

entre 2003 e 2004, realizadas por telefone com gravação ou por e-mail. Na investigação de *Janela da alma*, foram entrevistados João Jardim, autor do argumento, diretor e produtor, e Bianca de Felippes, sócia da Copacabana Filmes, a empresa distribuidora. No estudo de *Cidade de Deus*, foram entrevistados Fernando Meirelles, diretor e sócio da O2 Filmes, empresa produtora, Isabel Berlinck, produtora da O2 Filmes, Lamartine Ferreira, assistente de direção, e Anna Luiza Müller e Bruno Wainer, executivos da empresa distribuidora Lumière.

Este trabalho tem quatro partes. Na terceira e quarta seções, discutem-se, respectivamente, os casos *Cidade de Deus* e *Janela da alma*. A síntese dos resultados, as limitações do trabalho e as possibilidades de estudos futuros constam nas conclusões.

3. O caso de *Cidade de Deus*

A idéia de realizar *Cidade de Deus* surgiu após o seu diretor, Fernando Meirelles, ter lido romance homônimo, de autoria de Paulo Lins, que retrata o histórico e o cotidiano da favela-comunidade de *Cidade de Deus*, na cidade do Rio de Janeiro, por indicação do amigo Heitor Dhalia, em 1997. Após concluir a leitura, segundo Meirelles, ele já estava convicto da realização do projeto. A partir disso, o cineasta comprou os direitos da obra e contratou o roteirista Bráulio Mantovani, que foi o responsável, junto com ele, por adaptar o denso romance, de 600 páginas e 252 personagens, num roteiro cinematográfico de cerca de duas horas de projeção.

Segundo Meirelles, o foco da adaptação foi se manter fiel “ao espírito do livro”, mas não a sua estrutura narrativa, o que fez, por exemplo, com que o roteiro contasse com um protagonista, “Busca-Pé”, que “seria o observador-narrador que não participaria da ação, mas estaria sempre sujeito a ela”, sendo “um pouco do alter ego do Paulo Lins”, além do que resultou que alguns personagens do livro fossem descartados, e outros surgissem para o filme como resultado da fusão de dois ou três personagens da obra literária. Até o início das filmagens e ao longo da produção, o roteiro foi evoluindo e sendo enxugado, sofrendo a influência não só das idéias do diretor e do roteirista, como de outros profissionais da produção e do elenco de atores. Na verdade, até a conclusão da película, houve 12 versões do roteiro (MANTOVANI, MEIRELLES, MÜLLER, 2003).

Dentre os diferenciais da produção de *Cidade de Deus*, destaca-se a seleção, preparação e performance dos atores. Meirelles para retratar a proposta da narrativa com fidelidade optou por utilizar atores não-profissionais, diretamente envolvidos com a realidade das favelas cariocas. Assim, em meados de 2000, sob a coordenação de Kátia

Lund, iniciou-se o processo de seleção de atores nas comunidades de baixa renda do Rio de Janeiro (inclusive a própria Cidade de Deus), que envolveu a realização de duas mil entrevistas. Nos meses seguintes, antes da pré-produção, os 200 atores amadores escolhidos fizeram parte da oficina “Nós do Cinema”, quando foram capacitados por profissionais especializados, inclusive Meirelles e Kátia Lund, sem, contudo, saberem que aquilo era um processo preparatório para a realização de um longa-metragem. O fechamento do processo de preparação foi a realização do curta-metragem para a TV, Palace II, dirigido por Meirelles e Kátia Lund, e contou com parte do elenco de atores.

A realização de Palace II, cujo roteiro foi escrito por Bráulio Mantovani, baseando-se numa das histórias do livro de Paulo Lins não aproveitadas no roteiro final de Cidade de Deus e em improvisações dos atores, sob demanda da Rede Globo para compor a série Brava Gente. O episódio televisivo acabou funcionando como um laboratório final antes do início da pré-produção do longa-metragem. Na filmagem de seis dias, na comunidade de Cidade de Deus, consolidou-se o entrosamento de equipe e elenco.

A pré-produção foi iniciada em fevereiro de 2001 e praticamente todos os atores da oficina “Nós do Cinema” foram recrutados. Ao todo foram mais de 70 atores, entre principais e coadjuvantes, e cerca de 150 atores secundários, além de 2.600 figurantes, a maior parte deles crianças e adolescentes. Do elenco principal, apenas Matheus Nachtergaele era ator profissional.

Durante os ensaios, a preparadora de elenco Fátima Toledo foi chamada para aprofundar as relações entre os personagens e as emoções de cada cena. O processo de preparação foi crucial para o nível de improvisação que aconteceu nas filmagens. Nachtergaele, ator consagrado em produções como O Auto da Compadecida, passou pelo mesmo processo de preparação, ficando no nível dos demais atores, segundo o assistente direção, Lamartine Ferreira, “para não inviabilizar o projeto”.

As filmagens foram realizadas ao longo de nove semanas, de 19 de Junho a 21 de agosto de 2001, em locações diferentes, conforme sua adequação à narrativa. O processo de montagem, com Daniel Rezende, durou cerca de 5 meses. Fernando Meirelles credita a qualidade do resultado final a toda equipe, especialmente a performance dos atores, e as contribuições de Katia Lund, Bráulio Mantovani, César Charlone, Daniel Rezende e Tulé Peake.

Um aspecto de destaque na produção de Cidade de Deus foi o envolvimento e a obstinação de Meirelles na realização do projeto. Desde o princípio, o diretor não

poupou esforços e investiu recursos próprios e de sua produtora, a começar pela compra dos direitos do romance de Paulo Lins. Além disso, foi estratégica a aproximação com a Rede Globo, na realização de Palace II. Essa articulação prévia facilitou o arranjo com a distribuição.

Ao ser perguntado se interesses comerciais influenciaram na idéia e na realização de Cidade de Deus, Meirelles respondeu:

Honestamente fui movido inteiramente pela história, seu contexto e seus personagens. Jamais achei que o filme poderia fazer o sucesso comercial que fez. Foi integralmente do coração para a tela. Comercialmente e estrategicamente era um erro total. Foi uma zebra, esta é a verdade.

Ao que parece, Meirelles, sócio de uma produtora muito bem sucedida no mercado publicitário, ao se entregar à realização de um projeto cinematográfico ousado, inovador e de alto risco, preocupou-se mais com a qualidade dos resultados, do que com o potencial de retorno comercial. Assim, aparentemente, o diretor e sua produtora, ao não esperarem maiores ganhos com o filme, apesar de não medirem esforços para realizá-lo da melhor maneira e articularem canais eficientes de divulgação e distribuição, parecem não ter conduzido ou negociado a formatação do arranjo entre produção e distribuição de modo a serem remunerados de acordo com o grande lucro que o filme acabou proporcionando. Para se ter uma idéia da dimensão do superávit gerado pelo filme, o custo total de produção de Cidade de Deus, segundo a produtora Isabel Berlinck da O2 Filmes, foi de cerca de R\$ 10 milhões, enquanto que sua receita total de comercialização, só no mercado interno de cinemas, foi de mais de R\$ 19 milhões. Acontece que, diante de seu excelente desempenho no mercado externo e em outras janelas de exibição, antes mesmo de serem anunciadas suas indicações ao Oscar 2004, conforme Meirelles, no total, o filme já havia rendido cerca de US\$ 25 milhões, no final de 2003. Com relação ao seu grau de satisfação com os resultados financeiros proporcionados por Cidade e Deus, ele comentou:

Financeiramente o filme foi um desastre. O pior negócio que fiz em minha vida. Como investi meu dinheiro pessoal no projeto, levado pelo entusiasmo, quando consegui que a Miramax e a Wild Bunch me devolvessem o que havia gastado, me dei por satisfeito e até feliz. Assinei os contratos que puseram na minha frente. O filme deve chegar a 25 milhões de dólares neste ano e até agora não recebi um centavo sequer. E nem vou receber. Só não fico mais chateado com isso, porque este investimento que fiz me colocou no mercado internacional com um patamar de cachê que compensa as perdas.

Como parece indicar a citação anterior, entusiasmados com a realização, mas descrentes quanto ao potencial de mercado do filme, Fernando Meirelles e sua produtora O2 Filmes, ao negociarem e assinarem os contratos que estipularam a

repartição das receitas com os demais agentes da produção e da distribuição, se não ficaram no prejuízo, ao menos perderam uma oportunidade de serem mais bem remunerados pelo resultado de seu trabalho. Apesar disso, o sucesso de Cidade de Deus fez com que o diretor e sua produtora pudessem prospectar oportunidades de negócio muito vantajosas, inclusive no exterior. De fato, após Cidade de Deus, Meirelles já dirigiu duas produções internacionais: O Jardineiro Fiel (2005) e Ensaio sobre a Cegueira (2008).

Segundo Souza (2003), dos R\$ 7 milhões que custearam a produção de Cidade de Deus, R\$ 5,5 milhões foram investidos pela O2 Filmes e R\$ 1,5 milhão foram provenientes das leis de incentivo. Sabe-se que parte dos R\$ 1,5 milhão veio do Art. 3º da Lei do Audiovisual, o que possibilitou que a Lumière se tornasse co-produtora e detentora dos direitos exclusivos de distribuição do filme no Brasil.

Apesar de não ter sido possível ter acesso a detalhes dos contratos entre os agentes da produção e da distribuição, com a alegação dos entrevistados de haver cláusulas sigilosas, segundo Bruno Weiner (Lumière), eles foram extremamente complexos, envolvendo parceiros internacionais (Wild Bunch e Miramax), várias mídias em vários países, compensações cruzadas de receitas, etc. Para se ter uma idéia de como foi difícil fechar os contratos, Bruno Weiner comentou que a Lumière começou as negociações com Meirelles ainda na fase de preparação do elenco (em meados de 2000) e os contratos só ficaram prontos com o filme praticamente pronto (no segundo semestre de 2001).

No que se refere ao arranjo definitivo entre produção e distribuição, segundo os entrevistados:

- A produção coube, principalmente, a O2 Filmes, e a Vídeo Filmes;
- Foram agentes de co-produção: a Lumière, a Wild Bunch e a Globo Filmes;
- A distribuição exclusiva no Brasil ficou com a Lumière;
- Os direitos de distribuição nas Américas ficaram com a Miramax;
- A Wild Bunch assumiu ainda o papel de agente internacional de vendas nos continentes não explorados pela Miramax.

A Globo filmes entrou como co-produtora durante as filmagens. A articulação foi facilitada pelos resultados de audiência de Palace II na série Brava Gente.

A confirmação das parcerias com a Wild Bunch e a Miramax, antes mesmo que o filme fosse concluído, garantindo com antecedência o seu lançamento em mercados

internacionais, constitui-se num elemento inédito ao longo da Retomada, segundo Almeida e Butcher (2003). Antes disso, as negociações só avançavam após os filmes ficarem prontos.

A articulação entre a produção e a distribuição no caso de Cidade de Deus se deu ainda em seu processo de realização. A aproximação foi consumada pelo fato da Lumière ter se tornado co-produtora e ter adquirido os direitos de distribuição exclusivos do filme, no Brasil, através do dispositivo previsto no Art. 3º da Lei do Audiovisual.

Como comentou Bruno Weiner, quem apresentou o projeto de Cidade de Deus a Lumière foi a produtora Vídeo Filmes, de Walter Salles. O executivo da Lumière declarou que, desde quando a distribuidora comercializou Central do Brasil, estabeleceu-se um laço forte de confiança entre as duas companhias. Desde então, qualquer projeto trazido pela Vídeo Filmes, em princípio, para a Lumière tende a ser um bom negócio. Bruno Weiner argumentou que num negócio por natureza arriscado como é o cinema o estabelecimento de vínculos de confiança com produtoras é um procedimento comum, desejado e mesmo estratégico para uma distribuidora.

Uma vez o filme finalizado e resolvidas as questões contratuais, iniciou-se a formatação das estratégias de lançamento nos cinemas. Um elemento fundamental no seu desenvolvimento foi a presença da Globo Filmes como co-produtora, possibilitando o acesso aos mais sofisticados e eficazes canais de divulgação. Segundo o próprio Meirelles, as estratégias de lançamento ficaram a cargo de Bruno Weiner (Lumière) e Daniel Filho (Globo Filmes), com a O2 Filmes apenas fazendo um acompanhamento. Ao ser perguntado sobre como avaliava hoje os resultados do lançamento, Meirelles respondeu:

O filme foi bem lançado [...] deixei todas as decisões estratégicas por conta da Lumière e do Daniel Filho. Até o pôster usado não é o que eu mais gostava, mas aprovei confiando no taco dos profissionais. Esse é o negócio deles e não o meu. Não posso reclamar de nada depois do desempenho do filme. Faria da mesma forma isso é, deixaria nas mãos deles.

Conforme Bruno Weiner, Não houve estratégias prévias de divulgação, já que, a priori, não se tinha uma idéia concreta do potencial de mercado de Cidade de Deus. Porém, quando o filme ficou pronto e foi apresentado à distribuidora, houve a certeza que era um momento especial da cinematografia brasileira. Bruno Weiner disse que, diante de sua experiência de mais de 200 filmes comercializados pela Lumière, quando assistiu Cidade de Deus, “acreditava estar diante de um marco histórico, de um daqueles

filmes que acontecem de 10 em 10, ou 20 em 20 anos”, enfim, “um filmaço”. Segundo ele, esta percepção tomou conta da maioria dos profissionais da distribuidora.

Seguindo um procedimento padrão para a definição de uma estratégia de lançamento, a Lumière partiu para exibições teste para perfis diferentes de público. Diante das reações, foram se delineando estratégias. Verificou-se em geral uma resposta positiva do público, apesar da violência da trama.

Por outro lado, por parte de uma ala de crítica cinematográfica, verificou-se uma tendência por desprezar o filme por ele se utilizar de uma “linguagem publicitária”, que espetacularizava a violência. Como este debate tomou corpo, a estratégia adotada pela distribuidora foi ampliar seu foco, direcionando-o para o tema, ou seja, a violência, o tráfico de drogas, enfim a realidade das favelas cariocas e brasileiras em geral. Uma maneira eficiente de alcançar este objetivo foi promover sessões para políticos, já que o ano de lançamento do filme, 2002, era também um ano de eleições presidenciais. Assim, antes de ser lançado, o filme foi exibido, por exemplo, para o candidato do PT a presidência, Luis Inácio Lula da Silva, que passou a citá-lo em debates. Enfim, buscou-se criar uma imagem nobre do filme em função de sua temática, e, com isso, sufocar ou diminuir a importância de um debate sobre a linguagem cinematográfica. Ocorreu ainda que o trágico assassinato do jornalista da Rede Globo, Tim Lopez, por traficantes de uma favela carioca, próximo ao lançamento, acabou criando um maior frisson em torno do tema.

Uma decisão estratégica importante da Lumière, coerente com a tônica de minimizar a relevância da crítica à linguagem do filme, foi que Cidade de Deus não participaria de festivais de cinema no Brasil. Esta estratégia foi reforçada pelo fato do filme ter sido selecionado oficialmente para participar do Festival de Cannes, no primeiro semestre de 2002, antes do lançamento no Brasil.

Ao apostar na qualidade e no potencial de comunicação de Cidade de Deus com o público, a Lumière decidiu adotar uma estratégia agressiva de marketing boca a boca, antes do lançamento, buscando destacar a nobreza e a importância do tema abordado pelo filme. Como já havia sido feito no lançamento de Central do Brasil, conta Bruno Weiner, a distribuidora promoveu sessões gratuitas. Cerca de 30.000 pessoas devem ter assistido o filme, antes que fosse vendido o primeiro ingresso.

A data do lançamento foi em 30 de agosto de 2002. Conforme a Lumière, a decisão por lançar o filme no segundo semestre objetivou pegar o auge da campanha presidencial. A campanha de lançamento teve forte suporte de mídia por parte da Rede

Globo, envolvendo o chamado crossmídia, ou seja, citações em novelas, programas e telejornais.

A definição do número de cópias que seriam lançadas envolveu uma negociação interessante entre a distribuidora e Fernando Meirelles. Segundo Bruno Weiner, enquanto a Lumière, pensando na mídia que o filme já tinha e na que a Rede Globo iria colocar, pensou em lançá-lo com 150 cópias para alcançar uma bilheteria de cerca de 1 milhão de espectadores, Fernando Meirelles se mostrou mais receoso, falando em apenas 30 cópias. Acabou prevalecendo um meio termo: 100 cópias. Porém, diante da forte resposta do público, foram feitas mais cópias, nas semanas seguintes. Assim, na 2ª semana já havia 120 cópias em exibição, chegando a um máximo de 180 cópias na 6ª semana.

O fato é que o resultado comercial de Cidade de Deus acabou surpreendendo a todos, inclusive a Lumière, tendo um desempenho médio equilibrado em todas as cidades do país em que foi exibido. Segundo Filme B (2004), o público total foi de 3.307.746 espectadores. Um balanço de desempenho do filme, por cidade, fornecido pela Lumière, revela a importância da frequência de público no Rio de Janeiro e em São Paulo para o resultado final. Dentre as 336 cidades em que foi lançado no Brasil, Só, nos dois principais mercados, o filme obteve mais de 38% de sua frequência.

A importância do desempenho do filme no Rio de Janeiro e em São Paulo fica ainda mais evidenciada, ao se verificar que, nestas duas cidades, o filme ficou, em média, respectivamente, 44 e 35 semanas. Conforme Filme B (2003), a média de tempo de permanência em cartaz nos cinemas de Cidade de Deus em todo o país foi de 16 semanas.

Ao que parece a favorável repercussão em Cannes, além da expectativa criada em torno da fita pela Lumière e a Rede Globo, ajudou Cidade de Deus a ocupar, semana a semana, mais salas e a conquistar um público crescente. Em sua nona semana de exibição, permanecia em 178 salas e com público semanal próximo a 250 mil pessoas. Nem os blockbusters, Sinais e Scooby-Doo, lançados no mesmo período, foram capazes de tirar-lhe espaço. Em São Paulo, o filme manteve-se em exibição regular nos principais centros exibidores por dois meses.

Bruno Weiner lamentou o fato de Cidade de Deus não ter figurado dentre os cinco indicados para o Oscar de Melhor Filme Estrangeiro em 2003, apesar de ter sido o representante oficial do Brasil. Para ele, se houvesse a indicação, o filme poderia ter chegado a casa dos 4 milhões de espectadores.

Bruno Weiner concluiu dizendo que Cidade de Deus foi um filme “muitíssimo bem sucedido comercialmente” e que trouxe muito lucro para a Lumière, não só nas bilheterias, como também na venda de DVDs e vídeos. Segundo a Lumière, até abril de 2004, entre rental e sell-trough, tinham sido comercializadas 80 mil peças, de ambos os formatos.

4. O caso de *Janela da Alma*

Segundo o seu diretor, e produtor, João Jardim, o documentário *Janela da Alma* surgiu da seguinte indagação: “como problemas de visão interferem na personalidade e na vida de cada um?”. Esta pergunta, conforme o diretor, acompanhava-o, desde menino, já que, devido à miopia, usava óculos desde os quatro anos de idade.

Com o tema e o argumento definidos, Jardim convidou, o fotógrafo, Walter Carvalho (co-diretor do filme e que também usava óculos desde os 12 anos de idade) para desenvolver o projeto. A produtora responsável foi a Ravina Filmes, cujo proprietário, Flávio Tambellini, participou da execução desde o início do trabalho.

Conforme o seu diretor, o filme não teve “um roteiro técnico preciso”, apesar de ter havido uma sistematização, principalmente na criteriosa escolha dos entrevistados, bem como na definição dos temas e das perguntas centrais. João Jardim argumentou que, em seu ponto de vista, a realização de um documentário precisa “fluir”, a fim de que surjam elementos surpreendentes, que dão um caráter impar a obra, tanto para o criador, como para quem irá assisti-la.

Da idéia à primeira cópia, passaram-se cerca de cinco anos, sendo o filme quase que inteiramente financiado por captações através das leis de incentivo fiscal. Jardim argumentou que, diante do caráter “estranho”, inovador e do baixo apelo comercial do projeto, foram necessários cerca de três anos até que conseguissem 50% do valor orçado para a produção (entre R\$ 700 e 750 mil, no total), e ela fosse iniciada. O restante dos recursos, conforme o cineasta, foi sendo captado com o trunfo da exibição para investidores de trechos do trabalho já realizado. João Jardim comentou ainda que, o valor total da captação chegou a cerca R\$ 900 mil, sendo reservados em torno de R\$ 200 mil especificamente para o lançamento nos cinemas.

O apuro na escolha dos entrevistados foi um dos diferenciais da produção. Jardim comentou que, na escolha, predominaram critérios artísticos e qualitativos, contudo, sem perder de vista a intenção de atingir um máximo de público. Dessa forma a escolha de determinadas personalidades, como diretor Win Wenders, também levou em conta o seu potencial de atratividade junto ao público.

A pré-produção de Janela da Alma foi iniciada em setembro de 1999. Em função da agenda dos entrevistados, as filmagens foram realizadas em praticamente três etapas, conforme o seu diretor, com locações no Brasil, Europa e EUA. Ao todo, foram realizadas 50 entrevistas e registradas em torno de 30 horas de filmagens, no entanto, após um difícil trabalho de seleção, chegou-se a 19 entrevistados, na versão definitiva, cuja primeira cópia foi concluída em junho de 2001.

Conforme o depoimento de João Jardim, da formulação até a execução do projeto, houve a preocupação e a consideração de parâmetros de viabilidade de mercado, até pela vontade do cineasta de ter seu filme assistido pelo máximo de espectadores. Já, na produção, em meio à seleção dos entrevistados ou diante da preocupação em destinar parte dos recursos captados para a campanha de lançamento, percebe-se que o cineasta se manteve atento, desde o princípio, para que o filme, depois de pronto, pudesse ser comercializado da melhor forma.

Apesar do fechamento do contrato com a Copacabana Filmes e Produções ter sido facilitado pelo fato de João Jardim estar casado com a cineasta Carla Camurati, uma das três sócias da empresa, ficou claro, na pesquisa, o quão importante foi para o desempenho de mercado alcançado por Janela da Alma o envolvimento direto e lúcido do realizador na formulação das estratégias e planos de lançamento, inclusive garantindo a destinação da maior parte dos recursos utilizados nesta fase, via incentivo fiscal. Bianca de Felippes, também sócia da Copacabana Filmes, que destacou que “a distribuição foi pensada em conjunto com João Jardim”.

Concluída a primeira cópia do filme, em junho de 2001, passou-se à campanha de lançamento. Como a distribuidora e os agentes da produção acreditavam na qualidade do filme, decidiu-se adotar a estratégia de tentar propagar um boca a boca favorável, o que ajudaria a superar possíveis resistências para com a sua temática incomum. Para isso, foi fundamental a participação do filme em mostras e festivais, rendendo premiações importantes para Janela da Alma, em 2001, no Festival do Ceará e na Mostra BR de Cinema de São Paulo.

As premiações cumpriram com o objetivo de propagar o boca a boca, inclusive gerando mídia espontânea em diversos meios de comunicação, o que contribuiu para atrair a atenção de um público mais exigente intelectualmente (o nicho de mercado dos documentários). Destaca-se, neste sentido, o prêmio junto ao público (Júri Popular) no maior mercado do país, São Paulo. Em 2002, Janela da Alma conquistou ainda o prêmio de melhor filme no Festival de Cinema Brasileiro de Paris. Em consequência, cresceram

convites para o João Jardim participar de palestras e debates no meio acadêmico, em rodas psicanalíticas, etc., o que era articulado pela distribuidora. Tudo isso foi chamando a atenção de proprietários de cinemas, em especial do circuito de salas de arte e de salas de rua, o que, segundo Bianca de Felippes, favoreceu as negociações para o lançamento.

O lançamento nos cinemas brasileiros ocorreu em junho de 2002 com um total de cinco cópias, conforme Bianca de Felippes. Não houve grande esforço publicitário, diante da dimensão reduzida do lançamento e da limitação de recursos, havendo, no entanto, apuro na preparação e distribuição prévia de cartazes e do trailer de divulgação. O período escolhido para a comercialização coincidiu com o mega lançamento do blockbuster O Homem Aranha, a maior bilheteria do ano, o que acabou sendo vantajoso, já que houve uma queda no número de lançamentos no período – diante do receio de enfrentar aquele filme –, o que proporcionou mais espaço de exibição para Janela da Alma também no circuito comercial, segundo João Jardim, já que o filme terminou funcionando como um complemento na programação em complexos de salas, ao atender um nicho de mercado diferenciado.

Nos três primeiros meses de exibição, as cinco cópias lançadas tiveram desempenho surpreendente para um documentário, concentrando-se, inicialmente, na cidade de São Paulo, onde, ainda sob o glamour do prêmio conquistado no ano anterior, o filme conseguiu estreiar na maior sala do Circuito Unibanco (Arteplex), e, depois, no Rio de Janeiro, também lançado numa grande sala, sob influência dos números obtidos em São Paulo. O desempenho de bilheteria nas primeiras semanas mostrou a força espontânea do filme, gerando crescente boca a boca. A Copacabana Filmes, por sua vez, impulsionava este processo, coordenando a agenda de palestras e debates do diretor e promovendo sessões especiais, dentre outras ações. Este movimento fez com que aumentasse a demanda dos exibidores por cópias em outras grandes cidades, como Salvador, Recife e Brasília. Como as primeiras cinco cópias se mantiveram presas em cinemas do Rio de Janeiro e São Paulo, diante da demanda, a Copacabana Filmes decidiu fazer mais sete cópias, para atender os pedidos, utilizando a receita obtida nos primeiros meses, chegando a um total de 12 cópias. Segundo Bianca de Felippes, o filme continuou sendo exibido no país por cerca de 12 meses, perfazendo um público total de mais de 144 mil espectadores.

A trajetória de exibição de Janela da Alma abarcou principalmente salas de arte e salas de rua e, em muitas delas, o filme permaneceu em cartaz por três ou até quatro

meses, o que foi fundamental para o seu desempenho. Apesar disso, por períodos mais curtos, também chegou a ser exibido em complexos multiplex e salas de shopping, conseguindo atingir também um público fora de seu nicho de mercado principal. Neste sentido, acredita-se que Janela da Alma teve significativa contribuição para dirimir resistências de diferentes faixas de público, abrindo mercado para os documentários em geral. Conforme Filme B (2003), a média de tempo de permanência em cartaz nos cinemas de Janela da Alma foi de 26 semanas.

Na realidade, o desempenho de mercado de Janela da Alma surpreendeu a todos. João Jardim comentou que sua expectativa inicial era que o filme fizesse 20 mil espectadores. Bianca de Felippes argumentou que a distribuidora pensou, primeiro, num patamar de 50 mil e, ao longo da exibição, em chegar até 100 mil, no entanto, o filme acabou chegando a 144 mil espectadores, sendo que mais de 60% desse total foi arrecadado nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo.

No que se refere ao balanço financeiro, o desempenho comercial parece ter sido suficiente para que o filme se pagasse. No entanto, como a produção e a distribuição foram quase que inteiramente financiados pelas leis de incentivo não houve risco de prejuízo. Os quase R\$ 800 mil de receita foram divididos entre a produção, a distribuição e os exibidores. Ao se aplicar a proporção média de repartição do mercado brasileiro (25% - produção, 25% - distribuição, 50% - exibidores) a este valor, pode se inferir que os ganhos da produção e da distribuição foram equivalentes à cerca de R\$ 200 mil para cada lado, descontados os custos do investimento nas sete cópias extras.

Adicionalmente, é interessante informar que o sucesso de Janela da Alma, nos cinemas, abriu mercados para o filme também em janelas de exibição secundárias. Segundo João Jardim, até março de 2004, já tinham sido vendidos 2.000 DVDs e 800 vídeos, cuja distribuição coube a Europa Filmes. Além disso, ainda em 2004, o filme foi negociado para exibição no canal de TV por assinatura, GNT (Globosat), alcançando uma audiência média de 46.000 pessoas e colocando o canal em quarto lugar no horário.

4. Considerações finais

A análise dos casos de Cidade de Deus e Janela da Alma permite verificar o quão importante é para o desempenho de mercado dos filmes nacionais o estreitamento de parcerias entre produtoras e distribuidoras. As produtoras que firmam tais parcerias têm mais chances de emplacar sucessos de bilheteria, como é o caso da Vídeo Filmes. Tais parcerias, inclusive, são um caminho para a redução do risco de produções sem a

presença de astros e estrelas ou outros atributos que permitam visualizar mais facilmente seu potencial de mercado.

O problema é que, em geral, as produtoras não se articulam eficientemente com as distribuidoras. A maioria das produtoras parece se concentrar na realização dos filmes e relegar papel secundário para as estratégias de comercialização. Falta a essas produtoras capacidade de articulação comercial e mercadológica capaz de subsidiar uma boa negociação. A sistemática das leis de incentivo parece encorajar essa perspectiva, ao proteger as produtoras do risco do prejuízo.

Exemplos bem sucedidos como Cidade de Deus e Janela da Alma são minoria. Parece claro que a atuação proativa de um realizador-produtor, como João Jardim, atento a todas as etapas da cadeia produtiva, da criação à comercialização, tem um papel chave no desempenho de bilheteria. Com Janela da Alma, ao saber aliar competência artística, técnica, financeira, mercadológica e capacidade de negociação, João Jardim condicionou uma trajetória virtuosa, em sinergia com a equipe da distribuidora.

No que se refere ao desempenho de bilheteria, o tempo de permanência em cartaz foi um condicionante importante. Não houve queixas por parte das produtoras e distribuidoras quanto à conduta dos exibidores. Com relação às semanas que Janela da Alma conquistou em complexos multiplex, foi eficaz a estratégia de lançar o filme no período em que O Homem Aranha dominava o mercado, atendendo um nicho diferenciado de mercado. Além disso, se por um lado o sucesso de Cidade de Deus nos cinemas foi impulsionado pela mídia televisiva no lançamento, por outro, este impulso só se efetivou devido ao forte apelo de sua temática e à qualidade de sua narrativa. Este poder de atratividade da narrativa foi o grande diferencial do filme junto ao público, alavancado pela eficiente estratégia de boca a boca formatada pela Lumière.

As queixas de Fernando Meirelles em relação à má repartição do lucro gerado pelo filme em favor da produção apontam para um problema estrutural inerente a indústria cinematográfica e outros ramos das indústrias criativas que precisa ser melhor investigado. O poder de oligopólio das grandes distribuidoras tem levado ao achatamento dos ganhos na produção. O estudo desse problema é importante para municiar políticas regulatórias, visto que uma redução acentuada dos ganhos da produção pode prejudicar o funcionamento de toda cadeia, ao enfraquecer o elo de criação. Discussões atuais, tratando de redefinições das normas de direitos autorais, passam por essa questão e criam oportunidades para se repensar as repartições das receitas entre os elos da cadeia produtiva.

Para concluir, convém chamar a atenção para uma limitação dessa pesquisa. Ao definir como foco o mercado de salas de cinema, não se assumiu o compromisso de investigar a trajetória dos filmes em mercados secundários como a TV aberta, por assinatura, ou a locação e compra de DVDs. Porém, o mercado cinematográfico hoje é parte da indústria audiovisual e análises de estratégias e desempenho da indústria do cinema precisam ter uma dimensão completa dessa cadeia produtiva. O difícil é ter acesso a um conjunto amplo e confiável de dados, mas é importante que novos estudos persigam essa dimensão ou mesmo investiguem a inserção dos filmes em mercados secundários específicos. Nessa agenda incluem-se estudos sobre as perdas e transformações com a pirataria, que para efeito dos casos investigados por este trabalho não causou impacto significativo.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Sérgio; BUTCHER, Pedro. Cinema: desenvolvimento e mercado. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2003.

ANCINE – Agência Nacional de Cinema. Home Page Institucional. Disponível em <http://www.ancine.gov.br>. Acesso em 20 set. 2008.

CIDADE de Deus. Direção: Fernando Meirelles. Co-direção: Kátia Lund. Produção: Andrea Barata Ribeiro e Mauricio Andrade Ramos. Co-produção: Walter Salles, Donald K. Ranvaud, Daniel Filho e outros. Local: São Paulo. Produtoras: O2 Filmes e Vídeo Filmes. Co-produção: Globo Filmes, Lumière e Wild Bunch. Distribuição nos cinemas: Lumière. 2002. 2 DVDs (210 min). Produzido por Imagem Filmes.

Database Brasil 2002 - Os Números e as Informações sobre Cinema no Brasil: Filme B, 2003. 1 *CD-CARD*.

Database Brasil 2003 - Os Números e as Informações sobre Cinema no Brasil: Filme B, 2004. 1 *CD-CARD*.

Database Brasil 2007 - Os Números e as Informações sobre Cinema no Brasil: Filme B, 2007. 1 *CD-CARD*.

JANELA da Alma. Direção: João Jardim. Co-direção e fotografia: Walter Carvalho. Produção: Flávio R. Tambellini. Produtoras associadas: Isa Castro e Mayanna Von Ledebur. Local: Rio de Janeiro. Produtora: Ravina Filmes. Co-produção: Dueto Filmes - Estúdios Mega /Tibet Filme. Distribuição nos cinemas: Copacabana Filmes. 2001. 1 DVD (73 min), Dolby Digital. Produzido por Europa Filmes.

MANTOVANI, Bráulio; MEIRELLES, Fernando; MÜLLER, Anna Luiza. **Cidade de Deus**: o roteiro do filme. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

MATTA, João Paulo Rodrigues. **Análise Competitiva da Indústria Cinematográfica Brasileira no Mercado Interno de Salas de Exibição, de 1994 a 2003**. 2004. 296 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SOUZA, Ana Paula. Teia de Números. **Carta Capital**, São Paulo, ano 10, n. 269, p. 56-58, 3 dez. 2003.

SOUZA, Ana Paula. Missão Impossível. **Carta Capital**, São Paulo, ano 12, n. 406, p. 50-53, 16 ago. 2006.