

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Análise Competitiva da
Indústria Cinematográfica Brasileira
no Mercado Interno de Salas de Exibição,
de 1994 a 2003**

JOÃO PAULO RODRIGUES MATTA

Salvador
2004

JOÃO PAULO RODRIGUES MATTA

**ANALISE COMPETITIVA
DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA BRASILEIRA
NO MERCADO INTERNO DE SALAS DE EXIBIÇÃO,
DE 1994 A 2003**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elizabeth Loiola

Salvador
2004

Biblioteca da Escola de Administração

M435 Matta, João Paulo Rodrigues.

Análise competitiva da indústria cinematográfica brasileira no mercado interno de salas de exibição, de 1994 a 2003/ João Paulo Rodrigues Matta. – 2004.

296f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2004.

Orientadora: Professora Dra. Elisabeth Loiola.

1. Indústria cinematográfica – Brasil – 1994-2003.
2. Cinema – Brasil – Distribuição. 3. Estratégia. I. Loiola, Elisabeth. II. Universidade Federal da Bahia. III. Título.

791.430981

CDD 20. Ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

JOÃO PAULO RODRIGUES MATTA

ANÁLISE COMPETITIVA DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA BRASILEIRA NO MERCADO INTERNO DE SALAS DE EXIBIÇÃO, DE 1994 A 2003

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, 2 de março de 2004

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Elizabeth Loiola - Orientadora _____
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Paulo Miguez _____

Prof^ª. Dr^ª. Isaura Botelho _____

Cineasta Dr. Roberto Farias _____

Aos

Queridos pais, João Eurico e Maria Geísa, por terem me ensinado a trilhar os caminhos da aprendizagem.

À

Adriana, amada esposa, pela compreensão.

Aos

Irmãos e Amigos pela generosa paciência.

Ao

Magnetismo e a multiplicidade do Cinema.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta ou indiretamente apoiaram e contribuíram para a realização deste trabalho e especialmente às seguintes pessoas e organizações:

- À Professora Doutora Elisabeth Loiola, pela amizade, e pela orientação desafiadora, generosa e instigante;
- Aos Professores João Eurico Matta e Vera Luz Nunes, pela criteriosa revisão;
- Ao cineasta Roberto Farias, pela inspiração, pelo estímulo, e pelas esclarecedoras informações;
- À produtora Assunção Hernandez, pelas informações e pelas discussões reveladoras;
- Ao Diretor da Globo Filmes Carlos Eduardo Rodrigues, pelas informações prestadas;
- À Anna Luiza Müller e Bruno Weiner, da Lumière, pelas entrevistas e pela atenção prestada;
- À Bianca de Felippes, da Copacabana Filmes, pela entrevista e pela atenção prestada;
- Ao cineasta Fernando Meirelles, pela entrevista, pelo interesse e pela indicação de contatos essenciais para o estudo de caso de *Cidade de Deus*;
- A todos da O2 Filmes, pelas entrevistas e pela atenção prestada;
- Ao cineasta João Jardim, pela entrevista e pela atenção prestada;
- Ao cineasta Sérgio Machado, pela indicação de contatos importantes;
- Aos participantes das listas Cinema Brasil e Cineba, pelos elucidativos debates;
- Ao professor e crítico de cinema André Setaro, pela inspiração e pelo estímulo a percepção crítica do sentido multidisciplinar que caracteriza o cinema e o audiovisual;
- À produtora Diana Gurgel e aos cineastas Jorge Alfredo Guimarães e José Araripe Junior, pelo apoio e pelas informações;
- Aos parceiros do Cineclube da Bahia Sandra Carrilho e Vítor Pamplona, pelo apoio;
- A todos os mestres e funcionários do Núcleo de Pós-graduação em Administração da UFBA, bem como a todos os colegas da turma do Mestrado Acadêmico, pelo aprendizado proporcionado ao longo dessa trajetória de trabalho, enriquecedora e gratificante;
- Aos colegas da DESENBAHIA, pelo incentivo e apoio, e em especial a Cláudia Magalhães, Paulo Costa, Maria Gabriela Seixas, Paulo Ribeiro, Caio Greve, Vladson Menezes, Christian Cohn, Marcelo Gentil, Daniella Saraceno e Francisco O. Neto.

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi compreender a performance competitiva da indústria cinematográfica brasileira, entre 1994 e 2003, no mercado nacional de salas de cinema. Utiliza-se o aporte teórico da teoria do “diamante” da vantagem nacional para analisar a competitividade genérica desta indústria, no Brasil, no período e mercado delimitados, destacando o seu caráter estratégico para as nações. Caracteriza-se a indústria cinematográfica, num horizonte mais amplo, como uma vertente da indústria do entretenimento, e, num horizonte mais restrito, como uma vertente da indústria do audiovisual, apresentando sua dinâmica estrutural. Recorre-se ao aprofundamento da trajetória histórico-evolutiva genérica desta indústria para melhor caracterizar a sua dinâmica competitiva. A fim de fundamentar a problematização do objeto geral da pesquisa, num primeiro momento, resgatam-se os principais elementos da dinâmica competitiva que precedeu o período analisado. A pesquisa, de natureza quanti-qualitativa, envolve uma investigação genérica, com base em fontes bibliográficas, documentais, em bases de dados estatísticos e entrevistas com profissionais da atividade, e uma investigação específica. A pesquisa se completa com estudos de caso da trajetória competitiva, da produção até a exibição nos cinemas nacionais, dos filmes *Cidade de Deus* (2002) e *Janela da Alma* (2002). Verificou-se que houve um aumento da competitividade da indústria cinematográfica brasileira, no período e mercado delimitados, impulsionado principalmente por políticas de intervenção governamental, cuja base foi a concessão de incentivos fiscais. Identificaram-se como os principais fatores que condicionaram este incremento de competitividade: 1) o crescimento e a manutenção de um fluxo anual de lançamentos, entre 20 e 30 filmes, com a eficiência da distribuição alavancada pela crescente adesão de grandes companhias estrangeiras ao incentivo fiscal, previsto no Art. 3º da Lei do Áudio Visual; 2) o aprimoramento da qualidade e a diversidade das produções nacionais; 3) o movimento de integração entre a televisão e o cinema, a partir da criação da Globo Filmes, em 1997; 4) a presença de astros e estrelas da televisão nos lançamentos; 5) a aproximação da produção e da distribuição, via parcerias, diminuindo o risco dos lançamentos; 6) o crescimento do parque nacional de salas de exibição, desde 1997, acompanhado do crescimento do mercado interno, e de um aumento médio relativo maior do público do cinema nacional em relação ao público dos filmes estrangeiros.

Palavras-chave: Indústria Cinematográfica; Indústria do Audiovisual; Competitividade; Estratégia.

ABSTRACT

This dissertation aims at understanding the competitive performance shown by Brazilian movie industry in the span of time from 1994 through 2003, and in its national market for movie show rooms. The study adopts the theoretical model of the “*diamond*” of *nacional advantage* to analyse the general competitiveness of movie industry in Brasil within those delimited period and market as well as emphasizes the model’s strategic value for understanding nationwide growth. Movie industry is characterized, under larger perspective as segment of the industry of entertainment, and, under a stricter perspective, as a segment of audiovisual industry, what clarifies the presentation of its structural dynamics. By deepening attention to the historical evolution of movie industry in the world, the study searches the traits of its competitive dynamics, and at first scrutinizes the main elements and occurrences of the competitive dynamics which preceded the period under study, in order to ground the statement of the problem conducive to the research general objective. This research, of a quantitative-qualitative nature, involved both a general investigation baseb upon bibliographical sources, upon documentation with statistical data, and upon interviews with professionals of cinema, and a specific investigation. The research work is complemented by case studies on the competitive trajectory of the production and exhibition in national show-rooms, of two Brazilian films: *Cidade de Deus* (2002) and *Janela da Alma* (2002). The two case studies confirm the finding of an increment of competitiveness in the Brazilian movie industry, within the delimited period and market, supported by governamental intervention policies which have been mainly based on the concession of fiscal incentives. As leading factors favoring that increment in competitiveness were identified: 1) the growth and maintenance of an annual production and flux of new 20 to 30 films by an increasing efficiency of the film distribution supported by a growing adherence of powerful foreign companies to the fiscal incentives provided by Article 3 of the “Law of Audiovisual”; 2) an increment of quality and the diversity of the national film products; 3) the observed national drive and movement towards integrating television and cinema, starting with the foundation of the Globo Filmes in 1997; 4) the participation and presence of television stars in national movie production and releases; 5) production and distribution endeavors becoming closer through partnership, what reduced the risks of releases; 6) the significant growth of the national park of film show-rooms, since 1997, accompanied by a similar growth of the internal market, and a relative average growth of the public for national movies, as related to the public for foreign movies.

Key- words: Movie industry; Audiovisual industry; Competitiveness; Business strategy.

O cinema é o modo mais direto de entrar em competição com Deus.

Federico Fellini

O cinema não é só a arte contemporânea do homem, mas a arte criada pelo homem contemporâneo.

Walter da Silveira

Não exclui o entretenimento, a arte? Entretenimento – termo desbotado e desvalorizado! Que tem a ver a arte com chás dançantes, jogos de baralho ou jogos de futebol? No entanto, considerando-se o entretenimento como conteúdo importante do nosso tempo livre e das nossas horas de lazer – essenciais à economia da nossa vida psíquica e ao verdadeiro sentido da cultura – verifica-se que entretenimento e arte de modo algum se excluem. Só uma parcela do entretenimento é arte, mas toda a arte é – para aqueles que a amam – entretenimento e prazer.

Anatol Rosenfeld

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As forças que determinam a competição numa indústria.....	28
Figura 2 - O modelo do “diamante” (sistema completo).....	37
Figura 3 - Dinâmica estrutural da indústria do audiovisual.....	68
Figura 4 - Indústria cinematográfica: dinâmica estrutural.....	74
Figura 5 - Modelo de análise.....	179

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias genéricas.....	30
Quadro 2 - Perfil dos tipos de produções/serviços audiovisuais e seu foco de exibição	68
Quadro 3 - Etapas e componentes básicos (custos) para a produção de um filme.....	76
Quadro 4 - Marcos históricos da indústria cinematográfica.....	144
Quadro 5 - Pressupostos e indicadores.....	184
Quadro 6 - Entidades filiadas ao CBC.....	199
Quadro 7 - <i>Janela da Alma</i> - ficha técnica da produção e a relação dos 19 entrevistados da versão definitiva.....	235
Quadro 8 - <i>Cidade de Deus</i> - ficha técnica da produção e elenco.....	244

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Receita total de serviços audiovisuais no mundo (1999).....	66
Tabela 2 – Repartição do volume de negócios das 50 principais corporações audiovisuais mundiais (2000).....	67
Tabela 3 – Estrutura da receita das <i>majors</i> norte-americanas (1995).....	135
Tabela 4 - Estrutura da receita de exportação das <i>majors</i> norte-americanas.....	135
Tabela 5 - Preço médio do ingresso em alguns países do mundo (2000).....	138
Tabela 6 - Números do cinema no mundo (2002).....	146
Tabela 7 - Quota de telas para o cinema nacional até 1968.....	158
Tabela 8 - Quota de telas para o cinema nacional entre 1969 e 1990.....	171
Tabela 9 - Evolução da proporção percentual entre os lançamentos nacionais e os estrangeiros (1990 - 2003).....	192
Tabela 10 - <i>Ranking</i> e total de Salas de Arte, por estado (2003).....	217
Tabela 11 - <i>Ranking</i> da frequência relativa de público por estado (2003).....	218
Tabela 12 - <i>Ranking</i> da frequência relativa de público por capital (2003).....	219
Tabela 13 - <i>Ranking</i> dos 30 principais mercados, por cidade, no Brasil. (2003).....	220
Tabela 14 - <i>Ranking</i> dos 20 filmes brasileiros que tiveram maior público (1994-2003).....	228
Tabela 15 - <i>Ranking</i> dos 10 filmes brasileiros que tiveram melhor desempenho médio por cópia nas bilheterias (1994-2003).....	231
Tabela 16: Quadro comparativo de receita e captação (2002-2003).....	233
Tabela 17: Participação dos principais mercados no faturamento das <i>majors</i>	274

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da produção cinematográfica nacional (1950 - 1993).....	168
Gráfico 2 - Evolução do público total e do público do cinema nacional (1971 - 1989)	169
Gráfico 3 - Evolução da participação de mercado do cinema nacional (1971 - 1989)...	170
Gráfico 4 - Evolução do público total e do público do cinema nacional (1990 - 1993)	176
Gráfico 5 - Evolução da participação de mercado do cinema nacional (1990 - 1993).	177
Gráfico 6 - Evolução dos lançamentos do cinema nacional, comparado aos estrangeiros (1990 - 2003).....	191
Gráfico 7 - Evolução do Público Total e do Público do Cinema Nacional (1990 - 2003).....	193
Gráfico 8 - Evolução da Participação de Mercado do Cinema Nacional (1990 - 2003).....	193
Gráfico 9 - Evolução do número de salas de cinema no Brasil (1990 - 2003).....	195
Gráfico 10 - Evolução do montante de recursos captados por dispositivo de incentivo para a produção audiovisual nacional (1995 - 2003).....	203
Gráfico 11 - Evolução da frequência de público nos cinemas nacionais, mês a mês (2000-2003).....	213
Gráfico 12 - Evolução do preço médio dos ingressos em dólar (1971-2003).....	215
Gráfico 13 - Distribuição das principais produtoras cinematográficas brasileiras.....	223
Gráfico 14 - <i>Cidade de Deus</i> : balanço de desempenho por cidade.....	255

LISTA DE SIGLAS

ABRASCE - Associação Brasileira de *Shoppings Centers*
ANCINAV - Agência Nacional de Cinema e Televisão
ANCINE - Agência Nacional de Cinema
CBC - Congresso Brasileiro de Cinema
CBFC – Central Board of Film Certification
CIC - Cinema International Corporation
CNC - Centro Nacional de Cinematografia
CONCINE - Conselho Nacional de Cinema
CONDECINE - Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional
CVM - Comissão de Valores Mobiliários
COSIP - Fundo de Apoio à Indústria de Programas
EMBRAFILME - Empresa Brasileira de Filmes S.A.
FCC – Federal Communications Commission
FORCINE - Fórum Brasileiro de Ensino de Cinema e Audiovisual
FUNCINES - Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional
GEDIC - Grupo Executivo para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica
INC - Instituto Nacional do Cinema
INCE - Instituto Nacional do Cinema Educativo
MGM – Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc
MPA – Motion Picture Association
MPAA – The Motion Picture Association of America
MPA-AL – The Motion Picture Association – América Latina
MPEA – Motion Picture Export Association of América
MPPC – The Motion Picture Patents Company
NFDC – National Film Development Corporation of India
RKO - RKO Pictures Corporation
SOCINE – Sociedade Brasileira de Estudos de Cinema
TIC - tecnologia da informação e comunicação

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
LISTA DE SIGLAS	13
1. INTRODUÇÃO	17
PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO GENÉRICO	
2. O MODELO DO “DIAMANTE” DA VANTAGEM NACIONAL	27
2.1. A dinâmica competitiva nas indústrias.....	27
2.2. O ambiente nacional e sua influência na dinâmica competitiva das indústrias.....	32
2.3. Modelo do “diamante”: os determinantes da vantagem nacional.....	37
2.4. Modelo do “diamante”: a dinâmica entre os determinantes.....	45
2.5. O papel do governo no modelo do “diamante”.....	52
PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO ESPECÍFICO	
3. A DINÂMICA ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA	60
3.1. Quadro competitivo geral.....	60
3.1.1. Indústria de entretenimento.....	60
3.1.2. Cinema e audiovisual, mais que “mero entretenimento”.....	63
3.1.3. A estrutura genérica da indústria do audiovisual.....	65
3.2. Indústria cinematográfica: estrutura e estratégias genéricas.....	72
3.2.1. Produção e arranjo financeiro.....	76
3.2.2. Distribuição: arranjos e estratégias de mercado com a produção e a exibição.....	81
3.2.3. Salas de exibição: relações com a distribuição e repartição de receitas.....	93

4. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA E A CONSOLIDAÇÃO DA HEGEMONIA NORTE-AMERICANA.....	99
4.1. O nascimento da indústria.....	99
4.2. A dinâmica de afirmação da indústria e a hegemonia francesa.....	101
4.3. A primeira guerra mundial e a hegemonia norte-americana.....	107
4.4. A “era de ouro” de <i>Hollywood</i>	113
4.5. A hegemonia e o advento da indústria do audiovisual.....	118
4.6. O caráter estratégico da indústria cinematográfica e do audiovisual.....	131
4.7. A hegemonia norte-americana a partir dos anos noventa com ênfase no papel das salas de exibição.....	134
4.8. Contexto competitivo atual e dinâmicas de resistência.....	145

PARTE III – ANÁLISE DO OBJETO

5. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	153
5.1. Problematização das questões e do objeto geral da pesquisa.....	154
5.1.1. Período pré-Embrafilme.....	154
5.1.2. Período Embrafilme e as bases da retomada.....	166
5.2. Modelo de análise.....	178
5.3. Técnicas de pesquisa.....	185

6. A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA BRASILEIRA NO MERCADO INTERNO DE CINEMAS, DE 1994 A 2003.....	189
6.1. A evolução genérica da produção nacional e seu desempenho de mercado.....	189
6.2. Características da dinâmica competitiva da indústria cinematográfica brasileira no ambiente nacional.....	196
6.2.1. A importância da atuação governamental e da organização política da classe cinematográfica.....	196
6.2.2. A dinâmica das relações na cadeia cinematográfica até os cinemas e o “diamante” da vantagem nacional.....	201
6.2.2.1. Condições de fatores.....	201
6.2.2.2. Atividades correlatas.....	208
6.2.2.3. Condições de demanda.....	211

6.2.2.4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.....	221
7. ESTUDOS DE CASO.....	234
7.1. <i>Janela da Alma</i>	234
7.1.1. O nascimento do projeto e a produção.....	235
7.1.2. Articulação entre a produção e a distribuição, estratégias e desempenho de lançamento.....	238
7.2. <i>Cidade de Deus</i>	243
7.2.1. O nascimento do projeto e a dinâmica da produção.....	245
7.2.2. O arranjo de produção e distribuição.....	248
7.2.3. Articulação entre a produção e a distribuição, estratégias e desempenho de lançamento.....	251
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	257
8.1. Dinâmica histórico-estrutural.....	257
8.2. O “diamante” da vantagem nacional.....	260
8.3. Análise dos Resultados.....	265
8.4. Perspectivas e limitações.....	273
REFERÊNCIAS.....	277
ANEXO.....	286
BREVE CURRÍCULO DO AUTOR.....	297

1. INTRODUÇÃO

“O cinema não é só a arte contemporânea do homem, mas a arte criada pelo homem contemporâneo. A única realmente moderna” (SILVEIRA, 1966a, p. 167). A lúcida afirmação de Walter da Silveira dá evidências do quanto o cinema é importante para a compreensão da história contemporânea. Aliás, não parece ser possível tentar compreender o homem contemporâneo, sem considerar a história do cinema.

Poderia dizer-se que, no dia 11 de setembro de 2001, o atentado terrorista que afligiu os EUA e transformou a ordem mundial teve um impacto “cinematográfico”? Possivelmente sim. As imagens da destruição do *World Trade Center*, exibidas ao vivo e à exaustão pela televisão em todo o mundo, com altíssimos índices de audiência, provavelmente tiveram maior impacto sobre a nação norte-americana que a destruição das próprias *Torres Gêmeas*. A dimensão deste impacto amplia-se ao se imaginar que, desde aquele dia, qualquer pessoa, que tenha visto as imagens do atentado ou seja minimamente informada a respeito, que assistir a algum filme, dos vários produzidos por *Hollywood*, que tem as *Torres Gêmeas* como cenário, certamente lembrará de sua destruição. Também não foi atoa que a produção do filme *O Homem Aranha* (um dos maiores sucessos dos últimos anos), na iminência de lançá-lo, após o atentado, inclusive por exigência do governo dos EUA, retirou as cenas que continham imagens das *Torres Gêmeas*.

O cinema surgiu no final do século XIX, como resultado do progresso científico e tecnológico proporcionado pela Revolução Industrial e, na primeira metade do século XX, acabou se consolidando como a vertente precursora da indústria de entretenimento, fazendo do tempo ganho sobre o trabalho – o lazer – um mercado importante e promissor. Tendo este mercado como foco e impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico, ao longo do século XX, foram surgindo novas vertentes econômicas, junto com as quais a indústria cinematográfica compõe a indústria do entretenimento.

Além de poder ser considerada um ramo da indústria de entretenimento, a indústria cinematográfica, entre os anos cinquenta e sessenta, passou a ser vista como uma vertente de uma cadeia mais ampla, compondo, com a mídia televisiva, bem como com outros formatos de produção e plataformas de exibição que surgiram a partir dos anos setenta, oitenta e noventa, a indústria do audiovisual. Dessa forma, a dinâmica competitiva da indústria cinematográfica, em geral, envolve a produção e distribuição de filmes para serem exibidos, inicialmente, nos cinemas e, posteriormente e de forma gradativa, em diferentes janelas de exibição caseiras, como a televisão aberta, a televisão por assinatura, o vídeo e as mídias digitais (DVDs, transmissões via internet, etc.).

Ao que parece, em função do múltiplo benefício que o cinema e o audiovisual podem trazer para a economia, a sociedade e a identidade de um país, tais atividades justificam uma interferência direta por parte do governo, assumindo um caráter estratégico para as nações. Além disso, conforme Neves (2003), a produção e a comercialização de filmes e programas de televisão têm um papel estratégico fundamental na era da sociedade da informação¹, se configurando, portanto, em agenda prioritária para as políticas públicas e as estratégias empresariais.

¹ “Uma sociedade em que as principais atividades estão integradas pelas novas tecnologias da informação e comunicação e a informação circula em redes eletrônicas” (NEVES, 2003, p. 13).

Na verdade, a história da indústria cinematográfica acaba por retratar o advento e a consolidação da hegemonia global norte-americana no cinema e no audiovisual, cuja trajetória em muito parece ter relação com a compreensão precoce do caráter estratégico desta indústria por parte do governo dos EUA. A trajetória da hegemonia norte-americana nestes segmentos parece se confundir e ter impulsionado a própria hegemonia política e econômica dos EUA no mundo.

A ampla hegemonia de *Hollywood* no mercado mundial de cinema é sustentada e impulsionada pela competitividade de grandes distribuidoras (*majors*) que atuam globalmente e atingem as diversas plataformas de exibição. Há décadas, a liderança e os interesses dessas companhias são defendidos, nacionalmente, pela *The Motion Picture Association of América (MPAA)*, sediada em Los Angeles, Califórnia, e, internacionalmente, via a *The Motion Picture Association (MPA)*², que possuiu escritórios estrategicamente espalhados próximo aos principais mercados do planeta, nas cidades de Bruxelas, Nova Deli, Rio de Janeiro, Singapura, Cidade do México, Toronto, e Jacarta (MPAA, 2004).

A *MPA*, fundada em 1945, historicamente tem garantido o domínio de mercado das *majors* no cenário internacional, contando com o apoio político do governo dos EUA. Segundo Jack Valenti, seu presidente desde 1966, o objetivo principal da entidade, no cenário internacional, é assegurar “a ilimitada liberdade de movimento do cinema norte-americano em todo o mundo” (MPAA *apud* PROKOP, 1986, p. 35). Sobre o apoio do governo dos EUA nessa dinâmica expansionista, complementa MPAA (*apud* PROKOP, 1986, p. 35):

O progresso contínuo que se registra deve-se aos nossos próprios empenhos e, às vezes, à inestimável ajuda do nosso governo, que nos deu todo o apoio para assegurarmos-nos de um mercado continuamente em expansão, e isto tanto nos países altamente industrializados quanto naqueles que mal deram seus primeiros passos no desenvolvimento econômico.

² Braço institucional da *MPAA* para o comércio exterior.

Diante deste contexto de hegemonia norte-americana, outros países têm buscado sustentar e desenvolver suas cinematografias, a partir da conquista de parcelas significativas de seu mercado interno, em geral, com a intervenção ou o apoio governamentais, justificados pelo caráter estratégico desta indústria. Alguns países, como a Índia e a França, têm se destacado neste sentido, inclusive por contar com um mercado interno de dimensões significativas. No Brasil, historicamente, à exceção de alguns períodos, tem prevalecido conduta similar em prol do desenvolvimento da indústria cinematográfica.

Na verdade, no início dos anos noventa, após o Presidente Fernando Collor de Melo ter, tão somente, extinguido toda a estrutura governamental, criada na virada dos anos setenta, que sustentava a produção e a comercialização do cinema brasileiro no mercado interno de salas de exibição, notadamente concentrada na Empresa Brasileira de Filmes (EMBRAFILME) e no Conselho Nacional de Cinema (CONCINE), sem, contudo, propor ou criar qualquer outra alternativa, o cinema nacional enfrentou uma das maiores crises de toda a sua história, com o cinema norte-americano tendo quase que o completo domínio do mercado interno de salas de exibição. Somente após o *impeachment* daquele Presidente, em 1992, e com a posse do seu sucessor, Itamar Franco, começaram a se delinear as bases do que se convencionou chamar da retomada do cinema brasileiro.

Dessa forma, em 1993, estimulado por pressões da classe cinematográfica e de segmentos da sociedade organizada, o governo Itamar Franco lançou uma política de incentivos fiscais, através da criação da Lei Rouanet e da Lei do Audiovisual, que possibilitou a gradual retomada da produção cinematográfica brasileira nos anos subseqüentes. Assim, ao longo dos últimos dez anos (de 1994 a 2003), tendo como base essa política de incentivos fiscais, bem como o surgimento de novas políticas públicas e de novos parâmetros estruturais favoráveis ao desenvolvimento da indústria cinematográfica no país, tem aumentado o fluxo

anual de produções nacionais e o seu desempenho no mercado interno de cinemas frente aos filmes norte-americanos e de demais nacionalidades.

Concentrando-se no cenário exposto no parágrafo anterior, esta dissertação busca responder as seguintes questões:

- Qual a competitividade da indústria cinematográfica brasileira, entre 1994 e 2003, no mercado nacional de salas de exibição? E quais os fatores que condicionaram o desempenho competitivo desta indústria no período e mercado delimitados?

A partir deste problema de pesquisa, alguns pressupostos foram levantados para nortear e conduzir esta investigação:

- O desempenho competitivo da indústria cinematográfica nacional está relacionado ao crescimento e à manutenção de um fluxo anual mínimo de produções e lançamentos nas salas de exibição.

Devido ao alto grau de incerteza que caracteriza a atividade cinematográfica, a evolução e a sustentação do desempenho da produção nacional no mercado de cinemas estão atreladas a existência de um fluxo tal de produções e lançamentos anuais nos cinemas, no qual o sucesso e o lucro de alguns filmes supere ou ao menos equilibre o fracasso e o prejuízo de outros³. O alcance de tal fluxo sustentável (que no Brasil, profissionais do setor acreditam girar em torno de uma centena de produções anuais) depende, dentre outros fatores, fundamentalmente da existência de fontes de investimento ou financiamento, em montante suficiente para a execução dos projetos cinematográficos. A existência de um fluxo constante de lançamentos permite ainda um conhecimento mais apurado das expectativas do mercado, facilitando a necessária aproximação entre produção e distribuição, e desta com a exibição.

³ Conforme Vogel (1998), seis ou sete produções, de cada dez realizadas pelas grandes distribuidoras norte-americanas para o cinema, não são lucrativas.

- O desempenho dos filmes nacionais depende da existência de relações de parceria entre firmas produtoras e distribuidoras, de modo a haver garantias de condições mínimas de competição nas salas de exibição.

A Falta de informações sistemáticas sobre as características da demanda interna por parte da indústria cinematográfica nacional dificulta a mensuração do potencial de mercado dos filmes brasileiros. Essa desinformação dificulta a negociação entre companhias produtoras e distribuidoras, uma vez que o fechamento de contratos de comercialização exige um mínimo de garantias quanto às possibilidades de sucesso dos filmes nas salas de exibição por parte da distribuição. A existência de parcerias entre distribuidoras e produtoras, normalmente resultantes do sucesso comercial de filmes anteriores, minimiza incertezas e aumenta as chances da reedição de contratos de comercialização, permitindo a potencialização da capacidade de atração de público das produções cinematográficas.

- Outro forte vetor de competitividade para o cinema nacional se refere a filmes que envolvem a participação direta das redes de televisão do país na produção, ou mesmo a participação indireta, resultado da presença de astros ou estrelas da televisão.

O movimento de integração entre a indústria cinematográfica e a indústria da televisão, conformando a indústria do audiovisual, aconteceu nos EUA entre as décadas de cinquenta e sessenta. Nos anos setenta e oitenta, o impulso de avanços tecnológicos, agregou a esse movimento de integração competitiva novas mídias de exibição caseiras, como o vídeo e as televisões por assinatura (a cabo ou via satélite), o que, nos anos noventa, passou a envolver as mídias digitais (DVD, transmissões via internet). Enquanto isso, no Brasil, até a década de noventa, o cinema e a televisão nacionais desenvolveram-se por caminhos praticamente independentes de evolução. No entanto, a partir da segunda metade dos anos

noventa, a maior rede de televisão nacional, a Rede Globo, criou a Globo Filmes, passando a participar da produção de filmes brasileiros e concedendo a estes filmes espaço privilegiado de divulgação em sua programação, o que teve grande efeito no seu desempenho bilheteria e, conseqüentemente, aumentou a participação do cinema nacional no mercado brasileiro de salas de exibição.

Por outro lado, a presença de grandes astros e estrelas da televisão em produções cinematográficas tem se mostrado um forte fator de competitividade desde os anos setenta, período em que produções televisivas nacionais consagraram sua popularidade, principalmente com as telenovelas. Produções com a presença de tais astros e estrelas se mantiveram como fator de atração de público para os cinemas entre 1994 e 2003 e costumam ter facilitada a sua negociação com canais de distribuição.

- A competitividade dos filmes brasileiros no mercado interno de cinemas depende de uma distribuição eficiente, tanto em marketing, quanto em logística.

O principal vetor de competitividade na indústria cinematográfica está no elo da distribuição, envolvendo marketing (campanhas de lançamento) e logística (definição do número de cópias e sua alocação nos cinemas e efetiva comercialização), já que a rentabilidade e a sustentabilidade de toda a cadeia depende de seu desempenho. Os filmes brasileiros para conseguirem competir com os lançamentos norte-americanos no mercado interno de cinemas precisam obter máxima visibilidade junto ao público, o que implica fazer uso de anúncios televisivos (de maior alcance), e o uso eficiente dos demais canais de divulgação. As ações de marketing se completam com a distribuição eficiente nas salas de exibição do país de um número de cópias compatível com o potencial de mercado do filme e o acompanhamento de sua performance de bilheteria e do tempo de permanência nos cinemas. No Brasil, o tempo de permanência em cartaz assume maior importância na rentabilidade

geral, em função dos filmes nacionais ainda não conseguirem alcançar com eficiência as janelas de exibição caseiras.

- O crescimento de desempenho de mercado do cinema nacional a partir do final dos anos noventa foi influenciado pelo aumento da quantidade e da sofisticação dos cinemas do país no mesmo período.

A partir de 1997, com o incentivo da paridade entre o dólar e o real, no âmbito do Plano Real, iniciou-se um novo *boom* de crescimento do parque de exibição de cinemas do país, com destaque para a sofisticação em tecnologia e em conforto, trazida pelos cinemas multi-salas, mais conhecidos como *multiplex*, que se difundiram pelos principais centros urbanos do mundo nos anos noventa. O entretenimento diferenciado, proporcionado pelos complexos *multiplex*, impulsionou o crescimento do mercado nacional de cinemas e, conseqüentemente, trouxe melhores condições, que também estimularam o crescimento da participação de mercado do cinema nacional.

Dessa forma, a partir da verificação da assertividade dos pressupostos levantados, **o objetivo geral desta dissertação é compreender a performance competitiva da indústria cinematográfica brasileira, entre 1994 e 2003, no mercado nacional de salas de cinema.**

O processo de investigação da pesquisa, de natureza quanti-qualitativa, incluiu três etapas interdependentes:

- i. Análise macro: a competitividade genérica do cinema nacional de 1994 a 2003.

Esta etapa baseou-se em fontes bibliográficas, documentais e em bases de dados estatísticos, obtidas do Ministério da Cultura e da Agencia Nacional de Cinema (ANCINE) e, principalmente, de uma empresa especializada, cujo trabalho é referência para os agentes de

toda a cadeia cinematográfica no país, a Filme B. Além disso, envolveu consultas e debates com profissionais do segmento que participam do fórum virtual de discussões, Cinema Brasil.

- ii. Análise micro: a trajetória competitiva de dois filmes com desempenho comercial destacado em 2002.

Esta segunda etapa envolveu o estudo de caso da trajetória competitiva, da produção até a exibição nos cinemas nacionais, de *Cidade de Deus* e *Janela da Alma*, ambos, longas metragens de ficção e documentário - respectivamente, com propostas estéticas e temáticas diferenciadas, que tiveram estratégias de lançamento e desempenho comercial destacados em 2002. A investigação dos estudos de caso incluiu pesquisa bibliográfica, e consultas e entrevistas semi-estruturadas com gestores das produtoras e distribuidoras, bem como com profissionais envolvidos na produção e na distribuição dos dois filmes. Além disso, abarcou a análise de documentos e estatísticas de desempenho, fornecidos pelos entrevistados.

- iii. Análise mista (macro e micro).

A terceira etapa baseou-se em elementos convergentes e complementares de ambas as anteriores. Referiu-se essencialmente a investigação de interfaces entre a produção e a distribuição.

A estrutura desta dissertação está dividida em três partes.

Na primeira parte, no capítulo que se segue a este primeiro de introdução, apresenta-se o modelo do “diamante” da vantagem nacional, o instrumento teórico escolhido para analisar a competitividade genérica da indústria cinematográfica brasileira de 1994 a 2003. O modelo pareceu ser particularmente adequado em função de prever a intervenção direta governamental em indústrias que trazem múltiplos benefícios ao ambiente nacional, o que caracteriza o cinema e o audiovisual.

A segunda parte traz elementos teóricos específicos da indústria cinematográfica. Dessa forma, o terceiro capítulo tem como foco a dinâmica estrutural da indústria cinematográfica, caracterizando-a, num horizonte mais amplo, como uma vertente da indústria do entretenimento, e, num horizonte mais restrito, como uma vertente da indústria do audiovisual.

Concluindo a segunda parte, o quarto capítulo se dedica a apresentar a evolução histórica da indústria cinematográfica, marcando a trajetória da hegemonia norte-americana, a evolução da dinâmica estrutural da indústria e o seu caráter estratégico para as nações. Aborda ainda o contexto competitivo atual no mercado mundial de cinemas, bem como exemplos importantes de resistência ao cinema hegemônico, notadamente os casos do cinema francês e do cinema indiano.

Na terceira parte, chega-se ao objeto de análise. O quinto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa. Num primeiro momento, resgatam-se os principais elementos da dinâmica competitiva que precedeu o período analisado por esta dissertação (1994 a 2003), a fim de fundamentar a problematização do objeto geral da pesquisa. Em seguida, foca-se no detalhamento do modelo de análise, bem como das técnicas de pesquisa utilizadas. No sexto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa genérica do decênio investigado. Encerrando a terceira parte, o sétimo capítulo foca os estudos de caso dos dois filmes.

Por fim, no oitavo e último capítulo, procura-se checar a assertividade dos pressupostos e responder as questões iniciais da pesquisa apresentadas nesta introdução, dentre outras considerações conclusivas.

2. O MODELO DO “DIAMANTE” DA VANTAGEM NACIONAL

2.1. A dinâmica competitiva nas indústrias

Em *A Vantagem Competitiva das Nações*, Porter (1989) propõe uma nova teoria para explicar a vantagem competitiva nacional. Para o autor, o progresso econômico de uma nação depende da competitividade das indústrias sediadas em suas fronteiras, o que está diretamente relacionado às estratégias competitivas das empresas que competem nestas indústrias. Pela teoria, as empresas criam e tentam manter vantagens competitivas, a fim de sustentar estratégias em mercados nacionais ou globais de determinadas indústrias, que tragam sustentabilidade e lucratividade.

A teoria apresenta as indústrias como unidades básicas de análise, já que elas se constituem nas arenas fundamentais de disputa. O autor define uma indústria como “um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem diretamente entre si” (PORTER, 1989, p. 43). Estratégias competitivas empresariais são desenvolvidas em meio a essa competição, sendo que seus parâmetros de formulação variam de indústria para indústria. Segundo Porter (1989), existem dois parâmetros centrais e interdependentes que

fundamentam e são influenciados pela formulação das estratégias: a estrutura da indústria e a posição dentro da indústria.

As estratégias empresariais nascem do conhecimento da estrutura industrial e de sua dinâmica de evolução. Conforme Porter (1989), a natureza da competição numa determinada indústria é verificada pela tensão entre cinco forças competitivas, como ilustra a Figura 1:

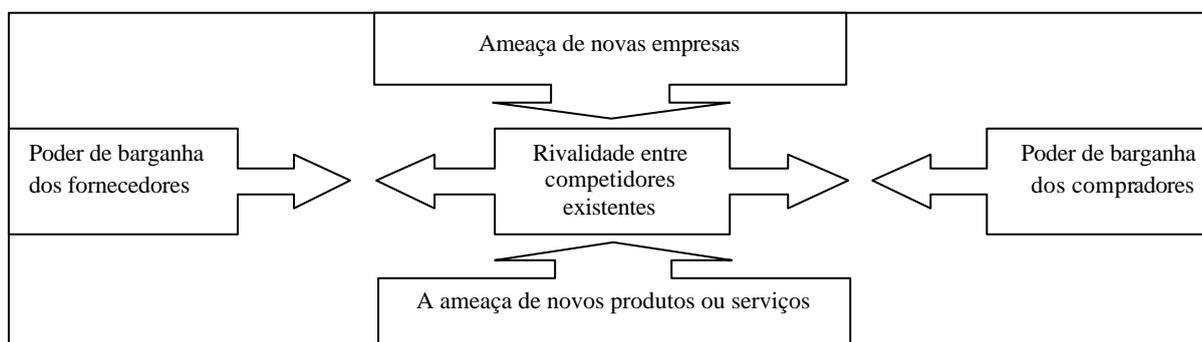


Figura 1: As forças que determinam a competição numa indústria. Fonte: Porter (1989, p. 45).

As cinco forças correspondem a inter-relações entre empresas que competem no mesmo nível, ou mesmo destas com empresas a montante (fornecedores) e a jusante (compradores) na cadeia produtiva, bem como correspondem à ameaça da entrada de novos competidores ou de novos produtos e serviços no mercado em disputa. A lucratividade numa indústria, em longo prazo, depende do grau de intensidade das 5 forças, assim como a fixação de preços e dos níveis de custos e investimentos necessários à competição.

A dinâmica estrutural de uma determinada indústria pode resultar na conformação de barreiras à entrada de novos competidores tais como: a fidelidade do mercado a marcas já comercializadas, economias de escala ou canais de distribuição. Indústrias intensivas em tecnologia têm neste fator característico uma barreira à entrada, já que em geral demandam altos investimentos, conhecimentos especializados e profissionais com alta qualificação.

Estruturas industriais, segundo Porter (1989), são relativamente estáveis, mas podem sofrer transformações com o tempo, como tem acontecido com a indústria

cinematográfica com o impulso de avanços tecnológicos. Modificações na estrutura de uma indústria podem alterar sua dinâmica de competição, proporcionando o surgimento de novos parâmetros de vantagem competitiva, o que pode criar oportunidades para novos entrantes, ou mesmo afetar a posição dentro da indústria dos atuais competidores.

Conforme Porter (1989), o modelo das cinco forças consegue resumir de forma simplificada e aplicável as principais variáveis que perfazem a dinâmica estrutural de uma indústria.

A posição dentro da indústria é o segundo parâmetro central para a formulação das estratégias das empresas de um segmento industrial. Conforme Porter (1989), o posicionamento se refere à conduta geral escolhida pela firma a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que compete. Quanto ao âmbito competitivo, pode-se optar por atender o mercado alvo em sua amplitude ou definir um mercado alvo específico, delimitando um segmento ou segmentos de atuação⁴ (conduta mais freqüente diante da complexidade e condição de segmentação dos diferentes mercados industriais na atualidade).

Para definir o seu posicionamento ou a estratégia genérica de intervenção na indústria em que competem, Porter (1989) argumenta que as empresas precisam definir se pautarão suas condutas a partir da obtenção de vantagens competitivas de menor custo (baseadas na otimização da eficiência produtiva) ou de diferenciação (baseadas na otimização da qualidade dos produtos ou serviços comercializados). A escolha dentre as duas vertentes básicas apresentadas pelo autor parece significar a escolha de trajetórias de ênfase, já que a decisão por um dos caminhos não parece implicar a inobservância do outro. Assim, conforme o autor, a opção por priorizar a redução de custos de produção, mantendo preços similares aos dos competidores, poderá implicar a obtenção de rendimentos acima da média. Por outro lado,

⁴ Empresas diferentes podem ser bem sucedidas em uma determinada indústria, atendendo diferentes segmentos de mercado.

a opção por priorizar a diferenciação qualitativa da produção, mantendo custos similares aos dos competidores, poderá também resultar na obtenção de uma lucratividade superior.

Para Porter (1989), a busca e a definição de vantagens competitivas é o elemento principal para a formulação de estratégias. Cabe à empresa escolher o tipo de vantagem competitiva (entre menor custo e diferenciação) que irá priorizar, bem como o âmbito competitivo (alvo amplo ou limitado) em que ela poderá ser bem sucedida na indústria. O Quadro 1 resume as quatro opções de estratégias competitivas genéricas identificadas pelo autor, segundo o qual: “o pior erro estratégico é ficar encravado no meio ou tentar, simultaneamente, usar todas as estratégias” (PORTER, 1989, p. 50).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Menor Custo	Diferenciação
ÂMBITO COMPETITIVO	Alvo Amplio	Liderança de Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Enfoque nos Custos	Diferenciação Focalizada

Quadro 1: Estratégias genéricas. Fonte: Porter (1989, p. 50).

A definição por Porter (1989) de uma matriz com quatro estratégias genéricas possíveis para a competição em determinada indústria, apesar de ser um modelo simplificado, parece ser um instrumento analítico efetivo, observadas as peculiaridades das indústrias e dos diferentes mercados nacionais ou regionais. Identificados estes recortes específicos, aparentemente a escolha de âmbitos competitivos (amplos ou restritos) e de ênfases em diferenciação ou redução de custos (envolvendo um alvo de atuação amplo ou focado) parecem ser caminhos que precisarão nortear estratégias competitivas empresariais.

Segundo Porter (1989), as empresas têm como fontes de vantagens competitivas sua organização e gestão internas, bem como suas relações com outras firmas e instituições que compõem e interagem na dinâmica produtiva da indústria.

Internamente a cadeia de valores de uma empresa inclui atividades de apoio (infra-estrutura: finanças, planejamento, etc.; administração de recursos humanos; desenvolvimento de tecnologia; compras) e atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços pós-venda). Se o valor pago pelos compradores em seu mercado de atuação excede o custo necessário para realizar todas as atividades necessárias para a comercialização, uma empresa é lucrativa (PORTER, 1989).

Acontece que para atuar no mercado de forma competitiva, uma empresa precisa se relacionar com outras organizações envolvidas com a indústria. Assim, a empresa precisa intercambiar com fornecedores, distribuidores e compradores e suas respectivas cadeias de valores, estando inserida e sendo dependente do que Porter (1989) denomina de um sistema de valores.

Assim, de sua cadeia de valores e do sistema de valores em que está inserida uma empresa pode identificar e obter vantagens competitivas de custo ou diferenciação e, definindo seu âmbito competitivo, tem como formular estratégias de atuação na indústria (PORTER, 1989).

As empresas criam vantagens competitivas ao perceberem novas e melhores maneiras de competir e levá-las ao mercado, o que Porter (1989) define, num sentido amplo, como um ato de inovação: que pode incluir melhorias tecnológicas, de gestão ou de produção. Descontinuidades ou mudanças na estrutura da indústria em geral possibilitam a adoção de novas alternativas de competição. Neste sentido são fatores típicos para o seu surgimento: o advento de novas tecnologias, a identificação de novas necessidades por parte dos compradores ou o aparecimento de um novo segmento de mercado, alterações nas condições de custo e disponibilidade de insumos e mudanças em regulamentações governamentais.

Empresas que em sua dinâmica de gestão tornam a busca por inovações uma prática contínua, estruturando condutas atentas a novas informações, em geral formulam

estratégias competitivas mais eficazes. Uma vez identificadas novas oportunidades, oriundas de alterações na estrutura da indústria ou de outras circunstâncias, empresas que agem mais rápido, levando ao mercado condutas baseadas em novas vantagens competitivas, costumam colher rendimentos superiores aos dos competidores, que podem se refletir em diferenciais de economias de escala, redução de custos, reforço de marca, etc (PORTER, 1989).

A manutenção de vantagens competitivas, conforme Porter (1989), depende de 3 condições. A primeira delas é a natureza da fonte, que pode ser inferior ou superior. Fontes inferiores de vantagens, como baixos custos de mão-de-obra ou de matéria-prima, ou ainda economias de escala a partir de tecnologias, equipamentos ou métodos, cujo acesso não é restrito, podem ser neutralizadas, equiparadas ou superadas com mais facilidade pelos competidores. Fontes superiores são mais difíceis de ser alcançadas pelos competidores, já que se baseiam em diferenciais tecnológicos protegidos por direito de propriedade, diferenciações de produtos e serviços, ou de marca. A segunda condição se refere ao número de fontes de vantagens. De quanto mais vantagens a empresa dispuser a partir de sua cadeia ou sistema de valores, mais difícil será para os competidores lhe fazerem frente. A última condição para se manter vantagens competitivas é a busca de aprimoramentos constantes, ou seja, antes que vantagens sejam alcançadas pelos competidores, otimiza-las ou mesmo criar novas (PORTER, 1989).

2.2. O ambiente nacional e sua influência na dinâmica competitiva das indústrias

Segundo Porter (1989), o desempenho competitivo de empresas que competem em uma indústria, regional, nacional ou globalmente, depende do ambiente do país ou região em

que elas estão sediadas. Verifica-se que a maioria das empresas mais competitivas do mundo está sediada em um conjunto reduzido de nações economicamente desenvolvidas. Conforme o autor, isto pode ser explicado porque o ambiente que esses países proporcionam para suas indústrias é mais competitivo. Em contrapartida, é justamente por esses países sediarem indústrias mais competitivas, que eles se mantêm num patamar diferenciado de desenvolvimento.

Diante dessa lógica, para Porter (1989), o papel do governo de uma nação⁵ é criar e desenvolver um ambiente que estimule a competição e a produtividade entre as empresas de diferentes segmentos industriais, sediadas no país, dando-lhes condições de buscar inovações e aprimoramentos constantes. Dessa forma, o governo estará trabalhando para o aumento da produtividade nacional e em prol da prosperidade econômica, elevando o padrão de vida dos cidadãos (PORTER, 1989).

O crescimento da internacionalização da economia (ou do fenômeno da globalização), segundo Porter (1989), tem tornado o papel das nações ainda mais importante na dinâmica competitiva. Para o autor, como o processo de criação e manutenção de vantagens competitivas é altamente localizado, quando uma empresa parte para competir externamente, a importância do país sede⁶, enquanto fonte de conhecimento e tecnologia que sustenta as vantagens, aumenta, para que ela seja capaz de dar conta da competição em novos mercados. Mesmo quando subsidiárias são implantadas em outras nações, em geral a principal fonte de vantagens competitivas e de definição de estratégias globais permanece sendo o país sede da matriz. Estratégias de expansão, visando conquistar ou ampliar participações em mercados internacionais, fazem com que uma empresa busque implantar subsidiárias no exterior. Neste processo, cabe verificar o quanto um país será uma base nacional mais ou

⁵ Raciocínio similar, guardadas as devidas proporções, vale para governos regionais ou municipais.

⁶ Porter (1989) acredita que é geralmente na sede de grandes empresas de alcance internacional que ocorrem as atividades mais sofisticadas. Um país que detém a sede de uma corporação internacional costuma manter um alto valor agregado pelo negócio em suas fronteiras, mesmo que o capital majoritário seja de grupos estrangeiros.

menos desejável para competir numa indústria, ou seja, que mercado alvo uma subsidiária nele implantada poderá atingir, bem como que vantagens competitivas locais poderá auferir (PORTER, 1989).

O modelo do “diamante”, desenvolvido por Porter (1989), fornece instrumentos para se analisar o ambiente que permeia a competição entre as empresas de um país ou uma região, permitindo avaliar como este ambiente interfere no desempenho competitivo das empresas nas diferentes indústrias em que atuam. O modelo procura traduzir o ambiente competitivo nacional de uma indústria através de quatro determinantes (atributos) genéricos, que individualmente e como um sistema de influência mútua criam o contexto no qual as empresas nascem e competem. São eles (PORTER, 1989, p. 87):

- **Condições de fatores:** trabalho ou infra-estrutura;
- **Condições de demanda:** a natureza da demanda interna;
- **Indústrias correlatas⁷ e de apoio:** a presença ou ausência de indústrias abastecedoras ou correlatas, internacionalmente competitivas;
- **Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas:** as condições que governam a criação, organização e gestão das empresas, bem como a natureza da rivalidade interna.

O autor denomina a inter-relação dos determinantes como um sistema de “diamante”, o qual poderá ser capaz, ou não, de impulsionar o êxito de um conjunto de indústrias. Trata-se de um sistema mutuamente fortalecedor, ou seja, o efeito de um determinante depende do estado dos outros. Conforme Porter (1989):

Em última análise, os países obtêm êxito em determinadas indústrias porque o ambiente nacional [o “diamante”] é o mais dinâmico e o mais desafiador e estimula

⁷ Indústrias nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, tais como canais de distribuição, desenvolvimento de tecnologia, produção, serviços de assistência ou comercialização, ou mesmo podem trocar conhecimentos, ou ainda indústrias que envolvem produtos complementares. Exemplo de indústrias correlatas: 1) a produção de carros, a produção de caminhões e a produção de empilhadeiras; 2) a produção de computadores, e de softwares (PORTER, 1989, p. 123 e 150).

e pressiona as firmas para que se aperfeiçoem e ampliem suas vantagens, no decorrer do tempo (PORTER, 1989, p. 87-88).

As empresas mais competitivas de uma indústria, num ambiente favorável, poderão prosperar nacional ou internacionalmente, outras fracassarão, o que, segundo o autor, perfaz uma dinâmica desejável de competição. Vantagens competitivas baseadas num ou dois determinantes são possíveis em indústrias inferiores (apoiadas em fatores e com pouca ênfase em tecnologia ou competências sofisticadas), indústrias superiores envolvem todos os determinantes para se obter e manter vantagens competitivas.

O modelo de Porter (1989) ainda prevê duas importantes variáveis com poder para influenciar os quatro determinantes do “diamante” nacional de competição: o **acaso** e o **governo**.

O autor define como fatores ocasionais acontecimentos fora do controle das empresas e, em geral, dos governos, tais como “invenções puras”, “descobertas em tecnologias básicas”, guerras, “descontinuidades nos custos de insumos”, “acontecimentos políticos externos”, “grandes mudanças na demanda do mercado externo” e “modificações significativas nos mercados financeiros mundiais ou nas taxas de câmbio” que venham a interferir na dinâmica estrutural de uma indústria, gerando oportunidades ou ameaças para os competidores de um país ou região (PORTER, 1989, p. 89, p.143).

Segundo Porter (1989), o governo pode, com políticas e ações, influenciar os determinantes, melhorando ou piorando o cenário de competição em um conjunto de indústrias, ou ser por eles influenciado. Por iniciativa do governo ou por pressão dos competidores de segmentos industriais, políticas públicas podem influenciar a condição dos fatores de produção, através da criação ou apoio a programas educacionais ou de capacitação de mão-de-obra, ou da concessão de subsídios a investimentos em infra-estrutura. As condições da demanda em uma indústria podem ser afetadas por regulamentações e pelo estabelecimento de padrões para produtos ou serviços, além do que o próprio governo pode

utilizar da sua condição como comprador, interferindo no comportamento do mercado. Regulamentações do mercado de capitais e políticas fiscais influenciam estruturas e estratégias empresariais, assim como políticas antitrustes afetam a rivalidade interna. E para completar, incentivos fiscais podem estimular investimentos de indústrias correlatas e de apoio.

Porter (1989) discorda de modelos teóricos que consideram que o governo tem papel vital ou preponderante no contexto competitivo, bem como de outros que minimizam excessivamente a sua importância. Para o autor, “o governo tem importante influência sobre a vantagem competitiva nacional, embora seu papel seja inevitavelmente parcial”, já que as vantagens competitivas são efetivamente criadas e mantidas pelas empresas nas indústrias em que competem, as quais dependem da configuração dos quatro determinantes e de sua influência mútua, enquanto sistema. Aparentemente, cabe ao governo estimular e reforçar o “diamante” nacional, aumentando as probabilidades de obtenção de vantagens competitivas (PORTER, 1989, p.148).

Porter (1989, p.146) chega a colocar que seria tentador fazer do governo um quinto determinante no modelo do “diamante”, porém argumenta que tal conduta seria inadequada, já que “o papel real do governo na vantagem competitiva nacional está em influenciar os quatro determinantes”. Apesar de o autor sustentar que a conduta mais adequada do governo está em influenciar e induzir a dinâmica competitiva nas indústrias de uma nação, ele reconhece a necessidade da existência de políticas governamentais diferenciadas e interferências mais diretas em segmentos econômicos específicos, que produzem bens ou serviços que trazem externalidades positivas e efeito multiplicador para a economia e a sociedade como um todo. Porter (1989) também reconhece que o perfil de interferência das políticas governamentais difere de acordo com o grau de desenvolvimento do país.

Na seqüência deste capítulo, serão apresentadas as características e as inter-relações dos quatro determinantes do modelo do “diamante”, bem como sua relação de influencia mútua com o governo do país ou região. A estrutura analítica do modelo do “diamante” está ilustrada na Figura 2:

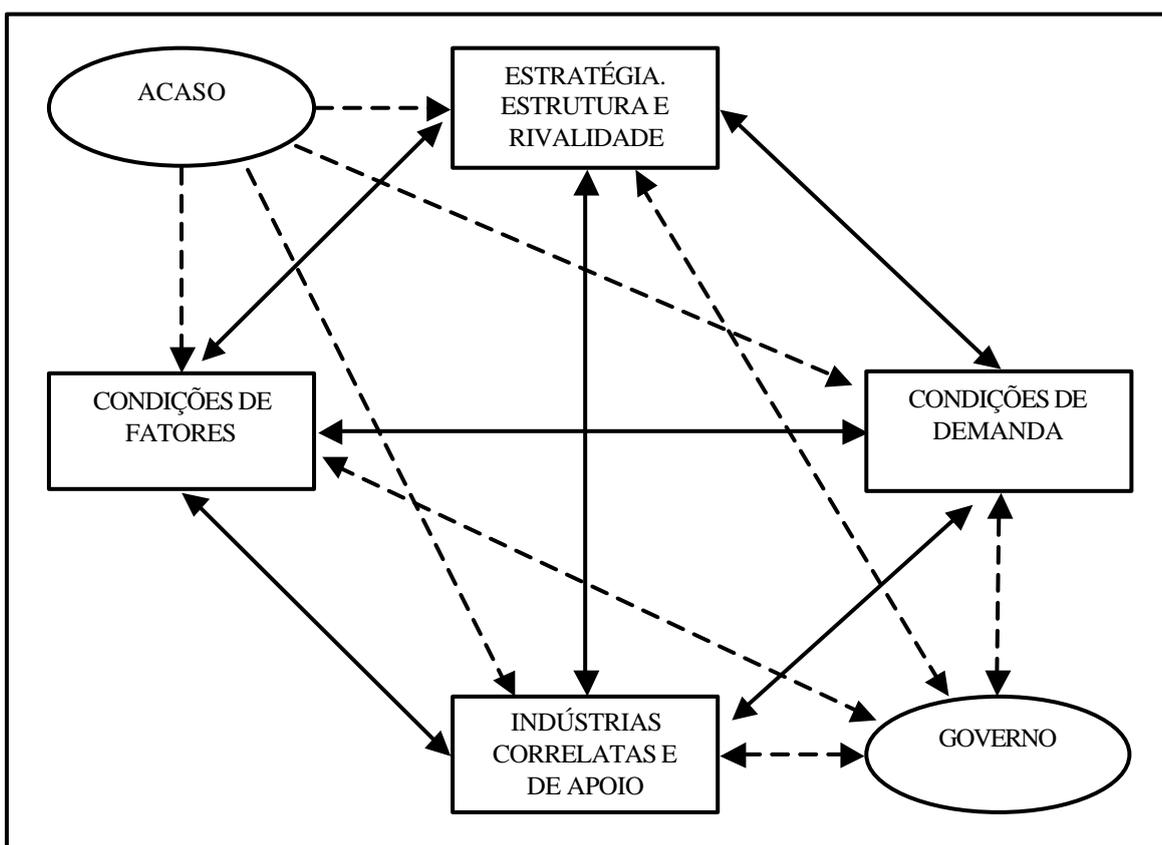


Figura 2: O Modelo do “Diamante” (sis tema completo). Fonte: Porter (1989, p. 146).

2.3. Modelo do “diamante”: os determinantes da vantagem nacional

A **condição dos fatores** ou insumos necessários para a produção numa indústria genericamente envolve recursos humanos, físicos (máquinas e equipamentos), de conhecimento (geral e específico), de capital e de infra-estrutura (terreno, transportes, energia, telecomunicações). Os fatores podem ser básicos (naturais: terra cultivável, condições

climáticas, vegetação, hidrografia; localização; mão-de-obra não-especializada ou semi-especializada) ou podem ser adiantados (moderna infra-estrutura: laboratórios, comunicação digital; mão-de-obra especializada; institutos universitários de pesquisa). Fatores podem ainda ser classificados de generalizados, como rodovias, energia elétrica e outros tipos de infra-estrutura ou a oferta de mão-de-obra com nível superior ou nível médio de instrução, utilizáveis por numerosas indústrias de uma região, ou podem ser especializados, interessando a um número reduzido de indústrias, ou mesmo uma única, como laboratórios ópticos, bases de conhecimento específico, ou fundos de investimento para setores pré-definidos. Fatores avançados e especializados são mais valiosos para se conseguir vantagens competitivas no mundo contemporâneo (PORTER, 1989).

Na dinâmica de competição mundial, a condição de fatores tende a ser depreciada, já que as necessidades e padrões de produção tendem a se elevar e serem superadas, daí a importância da criação e da otimização constante dos fatores no ambiente nacional. Segundo Porter (1989), é no setor privado, em meio à competição empresarial, que se efetiva a criação de fatores adiantados e especializados. Por outro lado, para o autor, investimentos governamentais são mais eficientes na geração de fatores básicos e generalizados (PORTER, 1989).

As **condições da demanda** interna são outro determinante da vantagem nacional. As condições da demanda tanto geram eficiência pela busca de obtenção de economias de escala, quanto, em sua dinâmica de evolução, afetam a competitividade numa indústria, no sentido de que necessidades e exigências dos compradores de um mercado tendem a estimular inovações e aprimoramentos das empresas, a fim de criar e sustentar vantagens competitivas. Três atributos gerais são significativos a fim de caracterizar a demanda interna: a composição (“ou a natureza das necessidades do comprador”), a dimensão e o padrão de crescimento, e “os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros”

(ou a internacionalização da demanda interna), sendo que, para Porter (1989), a significação dos dois últimos depende do primeiro, ou seja, “a qualidade da demanda interna [...] é mais importante do que a quantidade para a determinação da vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p. 104).

A importância da composição da demanda interna na dinâmica competitiva de uma indústria se reflete na percepção e interpretação da natureza das necessidades do comprador para a definição de estratégias empresariais, o que pode ser verificado ao se analisar algumas características.

A primeira delas é a estrutura da composição, que permite identificar os diferentes segmentos que compõem a demanda interna. As empresas sediadas num país tendem a definir suas estratégias priorizando segmentos delimitados. Geralmente, os segmentos que envolvem um mercado quantitativamente maior e mais lucrativo costumam ser priorizados, segmentos menores e menos lucrativos ficam em segundo plano, podendo ser atendidos por firmas menores ou por rivais estrangeiros. As empresas de uma indústria sediadas no país costumam captar melhor o perfil das necessidades dos principais mercados nacionais pelo fato de estarem próximas e vivenciarem suas peculiaridades econômicas, sociais e culturais. Empresas nacionais com frequência também se beneficiam de vantagens do domínio do idioma ou de marcos regulatórios e estímulos governamentais, como é bem característico da atividade cinematográfica (PORTER, 1989).

Para Porter (1989), a existência de compradores sofisticados e exigentes no país é ainda mais importante que a estrutura da composição. Quanto mais sofisticados e exigentes forem os compradores em relação aos de outros países ou regiões, tanto melhor, já que eles podem funcionar como uma amostra do que necessitam os compradores mais adiantados. Assim, se uma empresa consegue ser competitiva com seus produtos ou serviços neste mercado interno, poderá ser também em escala global. Além disso, se a rivalidade interna é

alta, esta pressão em consonância com o objetivo de atender as necessidades de compradores sofisticados condiciona as empresas a estarem sempre melhorando e buscando inovações. Este efeito tende a afetar os elos intermediários e iniciais de uma indústria, já que a sofisticação exigida pelo consumidor final precisará ser repassada à cadeia, para que o processo produtivo supra as necessidades do consumidor final.

“Paixões nacionais” de consumo são um indício da sofisticação dos compradores e, conseqüentemente, de produtos e serviços de uma indústria. A paixão dos japoneses pelo hábito de tirar fotografias, desde antes da Segunda Guerra Mundial, tornou aquele país um mercado sofisticado e referência na fabricação de máquinas fotográficas, segmento econômico no qual suas empresas têm destaque mundial. Nos EUA, fenômeno similar impulsionou a liderança mundial de corporações da indústria do entretenimento (PORTER, 1989).

A terceira e última característica, apontada por Porter (1989), para compreender a composição da demanda interna trata das necessidades precursoras do comprador. Assim, se as necessidades do consumidor nacional pronunciam tendências para os mercados mundiais, criam condições para que as empresas sediadas no país obtenham vantagens competitivas, seja lançando novos produtos e serviços, seja aperfeiçoando, sob novos parâmetros, outros já comercializados. É freqüente que demandas sofisticadas resultem em compradores prenunciadores; por outro lado, outros parâmetros, como valores políticos ou sociais, regulamentos ou necessidades internas diferenciadas, também podem antecipar necessidades genéricas. Por exemplo, as empresas fabricantes de caminhões suecas, Volvo e Saab-Scania, obtiveram destaque mundial na produção de caminhões grandes e resistentes a partir de necessidade proeminente da demanda local para o transporte de carregamentos pesados de madeira e minérios (PORTER, 1989).

A dimensão e o padrão de crescimento é o segundo atributo para se avaliar as condições da demanda interna. Para Porter (1989, p. 110), “desde que sua composição seja sofisticada e prenuncie as necessidades internacionais, não apenas internas, o tamanho e o padrão de crescimento da demanda local podem reforçar a vantagem nacional numa indústria”.

O tamanho do mercado nacional é particularmente importante, conforme Porter (1989):

para a vantagem competitiva nacional em certos tipos de indústrias (ou segmentos), notadamente as que têm pesada exigência de pesquisa e desenvolvimento, substanciais economias de escala na produção, grandes saltos na geração de tecnologia ou altos níveis de incerteza. Nessas indústrias, a proximidade de uma grande demanda interna é particularmente confortável ao serem tomadas as decisões de investimento (PORTER, 1989, p. 111).

O efeito negativo que pode ter um amplo mercado interno para as empresas de um país, segundo Porter (1989), é a passividade e a formulação de estratégias estáticas, visando manter a liderança local. Para combater este efeito, em geral, é preciso que o ambiente nacional reforce características de outros determinantes, como a rivalidade interna. Pressões competitivas internas ou externas tendem a estimular estratégias empresariais dinâmicas e a inovação. Assim, para Porter (1989, p. 111), “o tamanho dos mercados internos é uma vantagem se estimular investimento e re-investimento ou dinamismo”, e não a passividade.

Na visão do autor, “a taxa de crescimento da demanda pode ser tão importante para a vantagem competitiva quanto o seu tamanho”. Os investimentos empresariais numa indústria evidentemente são estimulados por taxas de crescimento da demanda, já que tendem (quanto maiores e mais rápidas elas forem) a implicar em menor risco e maior chance de retorno (PORTER, 1989, p. 112). Por outro lado, caso o mercado interno atinja a saturação, surge um condicionante para as empresas partirem para mercados internacionais.

A internacionalização da demanda interna é o terceiro atributo, apontado por Porter (1989), a fim de caracterizar as condições da demanda.

“Se os compradores nacionais de um produto ou serviço forem móveis ou companhias multinacionais, cria-se uma vantagem para as empresas do país porque os compradores internos são também externos” (PORTER, 1989, p. 115). Segundo o autor, indústrias de um país relacionadas com viagens podem expandir suas atividades para o exterior a fim de atender consumidores móveis, como aconteceu com firmas de hotelaria, cartão de crédito ou de aluguel de automóveis dos EUA. Multinacionais, ao instalarem subsidiárias no exterior, freqüentemente provocam e estimulam a vinda de fornecedores nacionais de produtos e serviços, a fim de tentar garantir a manutenção do padrão qualitativo e a eficiência da produção.

Além disso, a partir de uma demanda interna avançada e sofisticada, “as necessidades e desejos locais podem ser transmitidos ou inculcados a estrangeiros” (PORTER, 1989, p. 116). Este processo pode ser consequência, por exemplo, de treinamentos de profissionais estrangeiros no país, ou da influência de núcleos de pesquisa universitários ou de empresas nacionais (como a *Coca Cola* ou a *McDonalds*) que são referência global em sua atividade. Veículos de comunicação de alcance mundial como o cinema e a televisão também são um instrumento de internacionalização, ao disseminar o idioma, culturas e hábitos nacionais. O turismo, ao trazer demanda estrangeira para o país, e a emigração, ao fazer com que hábitos nacionais se difundam pelo mundo, também podem contribuir para internacionalização da demanda interna.

O terceiro determinante da vantagem nacional definido pelo modelo do “diamante” “é a presença, no país, de **indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas** que sejam internacionalmente competitivas” (PORTER, 1989, p. 118).

Segundo Porter (1989), A vantagem de se ter indústrias fornecedoras de máquinas ou insumos no país é mais importante para o desempenho da indústria por conta do quanto essa proximidade pode interferir na dinâmica de aprimoramentos e inovação do processo

produtivo como um todo do que em função de facilidades de acesso. De fato, a globalização tem facilitado o intercâmbio comercial entre as nações, o que possibilita se chegar a insumos de qualidade em outros países de modo a não necessariamente prejudicar a eficiência produtiva em uma indústria. Porém, a proximidade dos fornecedores, além de poder garantir melhores padrões de eficiência, principalmente possibilita a coordenação com as cadeias de valores de fornecedores estratégicos, facilitando canais de intercâmbio de informação e esforços articulados em prol de otimizações e inovação, importantes na criação e manutenção de vantagens competitivas.

A importância da presença de indústrias correlatas no país é similar e, de certo modo, complementar à proximidade de indústrias fornecedoras. Tal presença possibilita outros tipos de intercâmbio técnico e de informações e esforços articulados em prol de aperfeiçoamentos e o aproveitamento de oportunidades de obtenção de vantagens⁸ (PORTER, 1989).

O quarto e último determinante da vantagem nacional apresentado por Porter (1989), é denominado **estratégia, estrutura e rivalidade das empresas**. Refere-se as condições que governam a criação, organização e gestão das empresas, bem como a natureza da rivalidade interna na indústria em que competem.

Segundo Porter (1989), a estrutura e a dinâmica de gestão das empresas e a formulação de suas estratégias competitivas são influenciadas pelo ambiente nacional. O autor não acredita na existência de modelos de gestão de adequação universal: para ele, existem variações de país a país, derivadas de inúmeras características peculiares ao contexto competitivo de cada nação. Diante disso, conclui: “os países terão a tendência de conseguir êxito nas indústrias onde as práticas administrativas e de organização preferidas pelo

⁸ Porter (1989) cita como exemplo de indústrias que podem colher vantagens de esforço articulado, a produção de máquinas copiadoras e de fax, que empregam tecnologias e componentes similares, bem como podem utilizar um mesmo canal de distribuição. Cita ainda que, na Coreia do Sul, a indústria de gravadores de vídeo colhe os benefícios de articulações com a indústria (correlata) de videotape, e vice-versa.

ambiente nacional são bem adequadas às fontes de vantagem competitiva da indústria” (PORTER, 1989, p. 126).

Ainda sobre as especificidades dos modelos de gestão entre as nações e sua adequação para a competitividade em diferentes tipos de indústria, Porter (1989) acrescenta:

Importantes diferenças nacionais em práticas administrativas e abordagens ocorrem em áreas como treinamento, formação e orientação de líderes, estilo de grupo em contraposição a estilo hierárquico, influencia da iniciativa individual, instrumentos para a tomada de decisões, natureza das relações com os clientes, capacidade de coordenar funções, atitude para com atividades internacionais e relação entre o trabalho e a administração. Essas diferenças de abordagens administrativas e capacidades de organização criam vantagens e desvantagens na competição entre diferentes tipos de indústria. As relações entre trabalho e administração são particularmente significativas em muitas indústrias porque são tão importantes para a capacidade que as empresas têm de melhorar e inovar (PORTER, 1989, p. 127).

Ou seja, para o autor, o estilo de gestão e as características organizacionais inerentes a uma nação, adequam-se mais, ou menos, à competição em determinadas indústrias e influenciam na formulação de estratégias competitivas.

Porter (1989) ainda comenta sobre como um sentido de identidade nacional para com uma atividade produtiva pode impulsionar o desempenho competitivo de suas empresas. Neste sentido, objetivos empresariais e individuais podem convergir, alavancando trajetórias de aprimoramento e inovação. O autor sugere a existência de tal perfil de identidade nacional, por exemplo, na Itália com a indústria da moda e de móveis, na Suíça com a atividade bancária e a indústria farmacêutica e nos EUA com a indústria de entretenimento - incluindo cinema, esportes, música, dentre outros (PORTER, 1989, p. 134).

Em *A Vantagem Competitiva das Nações*, Porter (1989) defende com grande ênfase a rivalidade interna, argumentando que existe forte relação entre um ambiente de “vigorosa rivalidade” e “criação e persistência da vantagem competitiva numa indústria” (PORTER, 1989, p. 136). Conforme o autor, empresas bem sucedidas globalmente, em geral competem vigorosamente em seu país, o que as faz se manterem pressionadas para melhorar e inovar constantemente.

2.4. Modelo do “diamante”: a dinâmica entre os determinantes

“O ‘diamante’ é um sistema no qual o papel de qualquer determinante não pode ser visto isoladamente” (PORTER, 1989, p. 118).

Como marca a afirmação do autor e ilustra a Figura 2, no modelo do “diamante”, a caracterização do ambiente competitivo nacional resulta da interação dos determinantes apresentados no item anterior enquanto um sistema de influência mútua, que também influencia e recebe a influência do governo, bem como de fatores ocasionais.

A evolução do “diamante” nacional se deve ao aprimoramento individual e ao intercâmbio autofortalecedor dos quatro determinantes, os quais podem criar condições favoráveis difíceis de serem reproduzidas por competidores de outros países. Nessa trajetória de autofortalecimento, dois atributos são destacados por Porter (1989) como fundamentais: a **rivalidade interna** e a **concentração geográfica**. A rivalidade interna é essencial para promover o aperfeiçoamento de todo o “diamante”; por outro lado, a concentração geográfica proporciona a elevação e a ampliação das inter-relações do “diamante”. Assim, segundo o autor, o reforço de ambos os atributos tende a qualificar e a estimular a interação entre os quatro determinantes, ou seja, possibilita a sua evolução enquanto sistema. A evolução do “diamante” e o desenvolvimento do ambiente nacional, por sua vez, fazem com que as indústrias competitivas de um país formem agrupamentos, a partir de articulações empresariais e institucionais de diversos tipos, a fim de maximizar a obtenção de vantagens.

A influência dos demais determinantes nas condições dos fatores se dá na criação e aperfeiçoamento dos fatores que mais impactam na vantagem nacional. Fatores de efeito

generalizado (educação e infra-estrutura) recebem estímulo constante, inclusive atenção destacada por parte do governo, na medida em que afetam os fatores adiantados e especializados (PORTER, 1989).

As condições de demanda afetam o curso do fluxo de investimentos em fatores, puxando-os para onde há maiores necessidades, ou seja, mercados maiores e mais sofisticados. Assim, essa mesma dinâmica condiciona que os investimentos atendam aos fornecedores e às indústrias correlatas relacionadas com a qualificação dos fluxos de oferta mais demandados.

A presença crescente de indústrias correlatas e de apoio demanda e estimula a geração de fatores inerentes a sua atividade. Na medida em que se formam agrupamentos, particularmente é estimulada a criação de fatores intercambiáveis entre as empresas e instituições, cujas atividades têm pontos de encontro.

A rivalidade interna na indústria, segundo Porter (1989), é um dos maiores estimuladores à criação e ao aprimoramento de recursos humanos, tecnologias, infra-estruturas, ou à geração de conhecimento. Competidores de uma indústria sob forte rivalidade tendem a investir mais em treinamento e ações de diferenciação produtiva.

Os efeitos da rivalidade sobre as condições dos fatores são ampliados com a formação e crescimento de agrupamentos industriais regionais. Tais agrupamentos tendem a atrair maior oferta de serviços especializados de instituições de ensino e pesquisa. Uma grande empresa de uma região particularmente pode gerar um fluxo específico de fatores⁹.

As condições de demanda, além de serem reflexo de parâmetros econômicos, sociais e culturais de uma nação, conforme Porter (1989), também sofrem a influência dos demais determinantes do “diamante”.

⁹ Caso da Petrobrás no Brasil.

Para Porter (1989), a criação de fatores sofisticados e a presença de indústrias correlatas e de apoio bem sucedidas podem estimular a internacionalização da demanda. A criação de fatores adiantados e especializados no âmbito de uma indústria pode atrair o interesse de estudantes e estudiosos, bem como de empresas estrangeiras. Tais focos de atração passam a funcionar como veículos de difusão da oferta da indústria no exterior. Por outro lado, a presença de indústrias correlatas e de apoio com imagem reconhecida pode reforçar a credibilidade da indústria internacionalmente. Indústrias correlatas reconhecidas pela comercialização de bens substitutos podem ainda estimular a atenção da demanda para os produtos da indústria no exterior (PORTER, 1989).

A presença de grupos rivais no país se dá por seu interesse no potencial do mercado e pelas condições do ambiente nacional e tende, por suas vez, a impulsionar a dimensão e sofisticação da demanda. O efeito dessa rivalidade se verifica pelo investimento em estruturas de comercialização, campanhas publicitárias, políticas de preço e otimizações no portfólio de produtos oferecido, com vistas a manter ou aumentar a participação no mercado. Segundo Porter (1989), em meio a essa competição de grupos rivais, novos produtos são lançados primeiro no mercado interno, onde a variedade de opções tende a crescer. Dessa forma, diante de um espectro amplo, dinâmico e variado de escolha, o grau de exigência do comprador tende a se aprimorar. Este processo puxa a expansão da demanda interna, mas também acelera a sua saturação, o que leva as empresas a empreenderem esforços de internacionalização.

Conforme Porter (1989, p. 167), “uma vigorosa rivalidade interna também pode reforçar a demanda externa”. Agrupamentos rivais estimulam a demanda externa, ao criar uma imagem positiva da indústria internacionalmente. Assim, indústrias de outros países podem considerar a alternativa de se abastecer com produtos daquela nação.

Indústrias correlatas e de apoio que compõem um agrupamento podem usufruir da reserva de fatores intercambiáveis de um país. Este processo pode se dar por transferência de mão-de-obra, tecnologia ou conhecimento. Pressões da demanda interna, por outro lado, conseqüentemente afetam e criam oportunidades para as empresas fornecedoras da cadeia, que têm de se esmerar para atender as especificações exigidas pelos parceiros à jusante (PORTER, 1989).

A presença de rivalidade interna, para Porter (1989), talvez seja o atributo que mais impacta no desenvolvimento das indústrias correlatas e de apoio. Fornecedores são atraídos por ambientes onde haja grupos rivais, ou seja, maior fluxo potencial de demanda. Por outro lado, a rivalidade aumenta a competição entre os fornecedores, podendo criar oportunidades para novos entrantes.

Indústrias correlatas também podem sofrer incremento em função da rivalidade. Segundo Porter (1989), no Japão, por exemplo, o aquecimento da competição na fabricação de máquinas fotográficas fez com que muitas das principais companhias japonesas deste segmento diversificassem para a produção de pequenas copiadoras.

Os fornecedores de empresas bem sucedidas tendem a acompanhar o seu crescimento, desde que acompanhem o aprimoramento das demandas de produção. Este efeito pode ser verificado na dinâmica de expansão internacional da indústria automotiva, onde fornecedores parceiros tendem a acompanhar investidas das montadoras em novos mercados, instalando plantas próximas à matriz.

Assim, como Porter (1989) apresenta a rivalidade interna talvez como o principal atributo para o desenvolvimento do “diamante” nacional, ele também identifica formas com que os demais determinantes podem interferir e impulsionar a rivalidade interna. Em geral isso se dá por estímulo a novos entrantes.

Mecanismos de criação de fatores especializados podem gerar novas empresas numa indústria. Laboratórios especializados, núcleos acadêmicos, ou instituições de ensino de renome internacional podem gerar empresários, como aconteceu na indústria norte-americana de biotecnologia (PORTER, 1989).

Novas empresas também podem surgir de firmas compradoras de alto nível. Porter (1989) cita o exemplo da indústria robótica japonesa, onde muitos dos que se tornaram fabricantes eram inicialmente usuários, como a empresa Kawasaki. Ex-empregados de firmas compradoras também podem fundar novas empresas para competir na indústria. E por último, respostas favoráveis da demanda a novos produtos lançados em uma indústria podem estimular competidores de outras indústrias a atuar no segmento (PORTER, 1989).

Além disso, também firmas fornecedoras e correlatas, direta ou indiretamente (a partir de empregados destas firmas) podem se tornar novos entrantes numa indústria. A entrada de tais novos competidores pode significar a geração de novas fontes de vantagens competitivas para a indústria, derivadas do know-how adquirido em suas atividades. Tal movimento costuma agregar valor a agrupamentos rivais, estimulando inovações e aprimoramentos na dinâmica competitiva da indústria e em outros segmentos com os quais ela interage (PORTER, 1989).

Conforme Porter (1989), a rivalidade interna influencia o comportamento sistêmico do “diamante”, na medida em que impulsiona as empresas a se aperfeiçoarem e inovarem com vistas a manter ou mesmo galgar maiores participações no mercado em disputa. O aperfeiçoamento das estratégias competitivas, por sua vez, implica o aproveitamento máximo das condições do ambiente nacional, ou seja, das vantagens possibilitadas pelos determinantes, tais como compradores exigentes, fornecedores sofisticados, o intercâmbio de informações com indústrias correlatas e fornecedoras, ou a busca de condição de fatores competitiva. Por sua vez, o aproveitamento máximo das

condições do “diamante” nacional faz com que surjam agrupamentos industriais, os quais tendem a se concentrar em determinadas regiões do país. A formação de agrupamentos industriais, segundo o autor, é explicada em muito pela teoria de economias externas:

[Economias externas] são economias que se projetam além da empresa individual, mas dentro do grupo de companhias de uma localidade ou um país. Economias externas surgem [...] devido às extensões da tecnologia e os benefícios específicos da especialização que resultam de uma grande indústria [...] Um grupo de rivais internos chama a atenção para a indústria, estimula o investimento de pessoas, fornecedores e instituições que melhoram o ambiente nacional e cria diversidade e incentivos para apressar o ritmo de inovação [...] As economias externas não só beneficiam a indústria nacional, mas, com frequência, estendem-se a indústrias correlatas dentro do país e sua força é intensificada pela proximidade geográfica (PORTER, 1989, p. 174).

Ou seja, o desenvolvimento de uma indústria competitiva tende a gerar agrupamentos rivais, e estes agrupamentos tendem a se concentrar numa região específica do país, isto porque a obtenção de vantagens competitivas, segundo Porter (1989), se dá a partir da competição individual numa indústria, mas também a partir das relações nos agrupamentos em função das economias externas, o que aumenta de intensidade se as organizações estão próximas, localizadas em uma mesma região. Para Porter (1989), o fenômeno da formação e evolução de agrupamentos pode ser observado em todos os países, principalmente e em maior escala nos mais desenvolvidos.

Tais agrupamentos (ou *clusters*) envolvem relações verticais, em meio à cadeia produtiva de uma indústria, como também horizontais, com clientes, indústrias correlatas, o governo e outras instituições (como universidades e órgãos de classe)¹⁰. Em meio ao agrupamento, benefícios permeiam entre os agentes envolvidos, tais como a geração e a circulação de conhecimento, tecnologia e inovações (PORTER, 1989).

Num agrupamento coexistem rivalidade e cooperação. Uma vez identificados interesses e agendas comuns, a medida da cooperação varia muito de país a país, em meio a

¹⁰ A conceituação de agrupamentos regionais, definida por Porter (1989), equivale ao conceito de *cluster*, termo atualmente mais adotado para fazer referência a este marco teórico, cuja base se encontra em *A Vantagem Competitiva das Nações*.

culturas diferenciadas, e de acordo com a atividade produtiva. A pressão da rivalidade naturalmente condiciona a cooperação entre agentes de uma mesma cadeia, devido a sua necessária interdependência. Esta mesma pressão pode aproximar agentes de atividades correlatas, abrindo caminho para canais de comunicação e acordos que gerem vantagens mútuas. A aproximação com instituições de ensino técnico ou superior, com entidades científicas ou de pesquisa, agentes financeiros, sindicatos, órgãos de classe, entidades sociais e com o governo, em meio ao desenvolvimento do *cluster*, é inevitável, no mínimo porque todos estes agentes impactam nas condições de fatores. Quanto maior a proximidade geográfica dessa teia de agentes privados, públicos e institucionais, naturalmente mais fácil se tornam as suas relações.

A formação e a evolução de *clusters* parece ser vista por Porter (1989) como um estágio avançado do desenvolvimento de uma indústria (ou grupos de indústrias) num país. No entanto, o autor alerta para os riscos da formação de agrupamentos focados exclusivamente, ou mesmo excessivamente, no mercado interno, já que a competição numa indústria se dá, em última instância, em nível global. Porter (1989) cita o exemplo de alguns *clusters* mundialmente competitivos, bem como os países que os abrigam. Por exemplo, na Itália: destacam-se agrupamentos da indústria da moda, de moveis e de alimentos; na Alemanha: reunindo a indústria química, transportes e impressão, dentre outros. *Hollywood*, na Califórnia (EUA), também pode ser vista como um exemplo de *cluster* da indústria cinematográfica e do audiovisual.

2.5. O papel do governo no modelo do “diamante”

Conforme Porter (1989), cabe ao governo de um país, em sua condição de poder influenciar todos os determinantes da vantagem nacional, criar, manter e desenvolver políticas de estímulo ao ambiente competitivo nacional. Como mostra a Figura 2, no modelo do autor, o governo influencia e é influenciado pelos quatro determinantes da vantagem nacional. Sobre o papel do governo no modelo do “diamante”, o autor comenta:

É uma tentação fazer do governo o quinto determinante. Mas isso não seria correto, nem mais útil para compreender o seu papel na competição internacional. O papel real do governo na vantagem competitiva nacional está em influenciar os quatro determinantes (PORTER, 1989, p. 146).

O autor reconhece que o papel do governo na criação e manutenção da vantagem nacional é significativo, no entanto, para ele, este papel é também parcial. Isto porque as condições da vantagem nacional dependem de outros fatores (que os determinantes procuram medir) que impactam nas atividades produtivas, os quais o governo não pode controlar, mas apenas influenciar, inclusive porque tais fatores dependem de circunstâncias internacionais (PORTER, 1989).

Para Porter (1989), o objetivo central da política governamental para a economia deve ser “dispor os recursos nacionais (trabalho e capital) de forma a obter altos e crescentes níveis de produtividade”¹¹ (PORTER, 1989, p. 691). O alcance de tal objetivo, segundo o autor, envolve o constante aprimoramento da economia, o que:

[...] exige incessante melhoria e inovação das indústrias existentes e a capacidade de competir com êxito em indústrias novas [...] O papel adequado da política governamental para com a indústria do país é estimular este dinamismo e aprimoramento. O objetivo do governo deve ser criar um ambiente no qual as empresas possam melhorar as vantagens competitivas nas indústrias existentes, introduzindo tecnologia e métodos mais sofisticados e penetrando em segmentos mais avançados. A política do governo deve, também, apoiar a capacidade de as empresas do país entrarem em novas indústrias nas quais é possível conseguir

¹¹ O autor entende por produtividade nacional: “a receita gerada pelos empregados por unidade de tempo (que determina salários) e o rendimento gerado pelo capital” (PORTER, 1989, p. 760).

produtividade maior do que nas posições cedidas em indústrias e segmentos menos produtivos (PORTER, 1989, p. 692).

O sentido das políticas governamentais de longo prazo, para que estas sejam favoráveis ao progresso nacional, precisa ser coerente com o estado do ambiente competitivo nacional e possibilitar a sua otimização, estimulando o desenvolvimento do sistema dos determinantes e, conseqüentemente, aprimorando as condições de obtenção de vantagens nas indústrias competitivas. Assim, para alavancar o desempenho da economia como um todo, o maior esforço do governo deve se voltar para as atividades econômicas que se mostrem em condições e com potencial para atingir competitividade em nível internacional, o que passa pelo estímulo à formação de *clusters* de indústrias competitivas. Como parte desse processo, inevitavelmente indústrias menos competitivas ou decadentes tendem a ceder espaço para as mais dinâmicas (PORTER, 1989).

Dentre as premissas, apresentadas por Porter (1989), que devem nortear as políticas governamentais (nacionais, regionais ou municipais) a fim de que elas possam influenciar positivamente os determinantes e impulsionar a obtenção de vantagens competitivas em uma indústria, destaca-se a de que as empresas competem nas indústrias, não nos países. Essa premissa enfatiza que são as empresas que criam e mantêm vantagens competitivas ao atuar em indústrias sediadas no país. Em geral, Porter (1989) condena o envolvimento direto do governo em atividades produtivas, para ele; a intervenção e estímulos que mais funcionam são os que dão condições para as empresas competirem por seus próprios meios. O autor, no entanto, prevê circunstâncias que justificam uma intervenção governamental direta:

Os governos só deviam desempenhar papel direto em áreas nas quais as empresas não podem atuar (como política comercial) ou aquelas onde as exterioridades levam as empresas a subinvestir. As exterioridades ocorrem quando os benefícios ao país, como um todo, excedem os que são obtidos por uma única empresa ou pessoa física, de modo que as entidades privadas tendem a subinvestir nessas áreas, de acordo com a perspectiva nacional. Bons exemplos são a educação em geral, a qualidade do meio ambiente e alguns tipos de P&D, que podem aumentar a produtividade em muitas indústrias (PORTER, 1989, p. 695).

Percebe-se, assim, que atividades que propiciam efeito multiplicador na economia, nas quais as empresas individualmente não investem a contento, justificam apoio e intervenções diretas e contundentes por parte do governo, segundo Porter (1989).

Outra premissa é que as políticas governamentais devem atentar para que a vantagem competitiva de um país numa indústria é relativa. Em outras palavras, o padrão, a referência para a elaboração e a implementação de políticas de estímulo à obtenção de vantagens competitivas numa indústria estão no cenário global de disputa, não apenas no mercado interno. Neste sentido, também é importante que as políticas se pautem no estímulo ao dinamismo e na prosperidade dos agentes econômicos, criando um ambiente que pressione as empresas a estarem sempre se aprimorando e buscando novas vantagens, preferencialmente as diferenciadas, focadas na busca por inovações (PORTER, 1989).

Uma terceira premissa se refere à atenção ao fenômeno da formação de agrupamentos de indústrias competitivas em espaços regionais ou municipais. Governos locais ou nacionais podem formular políticas de longo prazo que impulsionem a formação ou o desenvolvimento dos *clusters*, investindo em infra-estrutura, estimulando o aprimoramento de instituições de ensino e de pesquisa ou incentivando a circulação de informações e a aproximação entre empresários e lideranças locais, através da realização de seminários e congressos, por exemplo (PORTER, 1989).

Diversos tipos de políticas governamentais (educacionais, tributárias, assistenciais, antitrustes, regulamentadoras, ambientais, fiscais, monetárias, dentre outras) podem influenciar os determinantes da vantagem nacional (PORTER, 1989).

A influência governamental tem grande relevância no aprimoramento e na criação de fatores (recursos humanos, capital, conhecimentos científicos básicos, informações econômicas ou infra-estrutura). O papel do governo é ainda maior na criação de fatores

estruturantes, cujos benefícios interessam e afetam várias indústrias, podendo envolver a educação primária e secundária, infra-estrutura básica, ciência e tecnologia e pesquisas em áreas de interesse social, como a assistência à saúde. Embora a criação de fatores especializados dependa de ações empresariais, programas de treinamento e P&D, por exemplo, podem ser feitos em parceria com órgãos governamentais e outras entidades (como universidades e centros de pesquisa). A rivalidade interna, a formação de agrupamentos e a proximidade geográfica, ao superdimensionarem os efeitos de economias externas, impulsionam a criação e o intercâmbio de fatores.

As condições de oferta de capital a baixo custo para investimento são fundamentais para o desenvolvimento das indústrias. Políticas governamentais de diversos tipos (monetária, fiscal, de câmbio) disponibilizam e influenciam a oferta de capital. Cabe ao governo fazer com que os fluxos de capitais alcancem as indústrias mais competitivas (PORTER, 1989).

A quantidade e a qualidade de informações gerais e específicas (sobre economia, tecnologia, gestão, mercados, técnicas de produção, dentre outros) disponíveis num país são fundamentais para a tomada de decisões na dinâmica competitiva das indústrias, fazendo com que novas necessidades e oportunidades ou ameaças possam ser identificadas. Órgãos governamentais podem ser agentes da produção de conteúdos (como estatísticas populacionais e econômicas), contratar ou mesmo compor parcerias para a realização de estudos ou congressos e estimular a qualificação de outros agentes produtores e difusores de estoque de informação, como a mídia em todos os seus níveis, cuja ação em geral é regulamentada e em muitos casos controlada pelos governos. O governo pode ainda chamar a atenção para informações que considere relevantes para as empresas.

Políticas de concessão de subsídios diretos são um recurso utilizado pelos governos para reduzir o custo de fatores em determinadas indústrias, concedendo-lhes

vantagens aparentes. Porter (1989) é contrário a essas ações por considerá-las de cunho protecionista, desestimulando o aprimoramento e a busca de reais vantagens competitivas, excetuando casos de concessões de subsídios em pequenas frações, a fim de indicar comportamentos empresariais mais adequados à busca de vantagens. O autor diz ser mais favorável a políticas de incentivos fiscais e de concessão de subsídios indiretos. Incentivos fiscais são apontados como uma alternativa eficaz para o estímulo de indústrias competitivas, porque exigem contrapartida empresarial. Subsídios indiretos à educação, núcleos de pesquisa acadêmica e infra-estrutura se revertem em vantagens a depender da competência empresarial (PORTER, 1989).

Para influenciar as condições da demanda, Porter (1989) acredita serem mais importantes políticas de viés microeconômico que estimulem sua sofisticação, do que as que regulam o seu impacto quantitativo (lógica macroeconômica). Uma possibilidade, neste sentido, é a atuação do governo como comprador, com a finalidade estimular um comportamento mais exigente por parte do consumidor ou de direcionar o comportamento da demanda para segmentos com potencial competitivo. Compras governamentais podem se constituir em demanda precoce para novos produtos e serviços sofisticados. Porter (1989) defende que haja rigor qualitativo nas compras governamentais, para que estas sirvam de exemplo para o comportamento dos consumidores, tanto no que refere a ofertas sofisticadas em nível nacional, como internacional.

A regulamentação de produtos e processos produtivos, estabelecendo padrões de qualidade de nível internacional, é outra forma que o governo tem de afetar a sofisticação da demanda. Padrões técnicos são um estímulo a inovação, além de possibilitarem a compatibilidade entre equipamentos e serviços (PORTER, 1989).

Porter (1989, p. 730) visualiza a mídia (“todos os meios pelos quais as empresas podem comunicar aos compradores informações sobre seus produtos e serviços”) como uma

atividade correlata em relação a outras indústrias, já que a televisão, o cinema, o rádio, as revistas, os jornais e sites da internet, dentre outros, podem lhes prestar serviços de comercialização. O autor considera tais serviços primordiais para indústrias nacionais que almejem competitividade internacional, especialmente para companhias de indústrias de comercialização intensiva. Isso porque a presença de agentes da mídia avançados num país “coloca as empresas em contato com os mais avançados canais de marketing e leva a inovações em marketing que servem como vantagem em outros países” (PORTER, 1989, p. 730). Para o autor, a presença da mídia mais avançada do mundo nos EUA, explica em parte o sucesso internacional das indústrias norte-americanas de produtos e serviços de massa.

Conforme Porter (1989), políticas governamentais relacionadas à mídia devem estimular e impor poucas restrições à publicidade e práticas de marketing. No entanto, muitos governos optam por controles mais rígidos de tais práticas. Embora reconheça que “razões sociais” possam justificar tal controle, o autor argumenta que seu efeito costuma ser nocivo à competitividade empresarial, já que coíbe inovações em marketing.

Outro foco de influência das políticas governamentais para estimular indústrias correlatas e de apoio é a formação de agrupamentos industriais. Segundo Porter (1989), o efeito das políticas é mais efetivo se elas se atrelarem a vocações competitivas espontâneas de uma região. O investimento no aperfeiçoamento e criação de fatores especializados possivelmente é a conduta mais adequada (PORTER, 1989).

O perfil de gestão num país recebe o efeito de circunstâncias históricas, sociais e culturais que podem ser favoráveis ou não ao sucesso numa indústria. Influências do governo a fim de que a gestão empresarial seja mais competitiva parecem ser mais efetivas através do estímulo à rivalidade interna e aos outros determinantes, de modo que haja constante pressão por aperfeiçoamentos e inovação. Para que a dinâmica de gestão numa indústria se pautar na busca de vantagens competitivas de alcance global, Porter (1989) defende a

internacionalização da economia, “a política governamental participa desse processo, através de mecanismos como leis sobre investimento externo direto, controles de câmbio e importações e medidas semelhantes” (PORTER, 1989, p. 733). Por outro lado, o autor em geral se mostra contrário a práticas protecionistas, pois elas coíbem à rivalidade.

Porter (1989) acredita que um dos papéis mais importantes da política governamental para o aprimoramento do “diamante” da vantagem nacional é o estímulo à rivalidade interna. Neste sentido, o autor é favorável a adoção de fortes políticas antitruste. Sua visão é contrária a vertentes teóricas que, em meio à globalização, defendem o estímulo a fusões e alianças para que se criem corporações nacionais que possam obter maiores economias de escala. Para ele, empresas líderes globais têm sua base de sustentação e aprimoramento no mercado interno, auferindo melhores economias de escala internacionalmente. Por outro lado, é fato que nos anos noventa cresceu o fenômeno de fusões e aquisições no mundo, o que particularmente afetou a dinâmica de competição na indústria de entretenimento.

Além disso, Porter (1989) defende a adoção de políticas de apoio a novos entrantes como forma de impulsionar a competição. Este apoio pode ser via oferta de fatores de capital, infra-estrutura, programas de capacitação de mão-de-obra, técnica ou tecnológica. O autor também defende um tratamento diferenciado para empresas de pequeno porte, com a redução de exigências burocráticas para a sua formação.

Por outro lado, Porter (1989) admite a necessidade de práticas protecionistas para indústrias em formação por parte de governos de países em desenvolvimento quando existem competidores estrangeiros já estabelecidos. Mesmo assim, o autor defende que essas políticas, quando adotadas, tenham prazo definido, foquem-se em indústrias com potencial competitivo (observadas as condições dos outros determinantes) e sejam acompanhadas de medidas que impulsionem a rivalidade interna, coibindo condutas empresariais estáticas (PORTER, 1989).

Na verdade, em *A Vantagem Competitiva das Nações*, Porter (1989) reconhece que a influência do governo é importante para a economia nacional, o que se acentua em países em desenvolvimento. Interferências mais contundentes do governo (incluindo práticas protecionistas) em países menos desenvolvidos, com vistas a impulsionar indústrias competitivas, podem ser necessárias para suprir deficiências dos determinantes. Defende, no entanto, que tais condutas sejam temporárias, prevendo alternativas para que as empresas possam avançar de forma mais independente no futuro. Além disso, como foi visto, Porter (1989) também reconhece que existem atividades que justificam uma interferência direta por parte do governo, ou seja, “áreas nas quais as empresas não podem atuar [...] ou aquelas onde as exterioridades levam as empresas a subinvestir” (PORTER, 1989, p. 695).

3. A DINÂMICA ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA

3.1. Quadro competitivo geral

3.1.1. Indústria de entretenimento

Rosenfeld (2002, p. 42): “só uma parcela do entretenimento é arte, mas toda a arte é [...] entretenimento e prazer”. Como sugere o autor, a arte cinematográfica e a cadeia industrial que possibilita a sua existência enquadram-se no contexto competitivo da indústria de entretenimento. A respeito do cinema, enquanto entretenimento e arte, ele complementa:

O entretenimento pode ser julgado segundo a sua intensidade e segundo a sua qualidade. Se julgássemos o cinema apenas pelo seu valor de mero entretenimento em intensidade de passatempo, teríamos de equipará-lo a qualquer outro divertimento não-artístico, tais como o jogo de baralho [...] ou jogos de futebol [...], diversões que em intensidade muitas vezes superam o cinema (ROSENFELD, 2002, p. 42).

Ao mostrar que a evolução do cinema se dá através de uma tensão constante entre arte e indústria, e que “o fenômeno marginal é precisamente a arte”, Rosenfeld (2002, p. 35) destaca que o objeto de estudo da “história do cinema” é “essencialmente, uma Indústria de Entretenimento”, apesar de os marcos estéticos serem fundamentais e necessários para a sua

compreensão. Assim, ao se estudar a indústria cinematográfica e a sua dinâmica de mercado, é preciso ter em mente que, num cenário mais abrangente, este segmento compõe a indústria de entretenimento e compete com outros segmentos dessa mesma indústria.

Vogel (1998, p. 3-28) define entretenimento basicamente como: o ato de se divertir ou proporcionar a alguém momentos agradáveis. A necessidade de lazer e a busca por entretenimento têm acompanhado a história da humanidade. A Revolução Industrial aprimorou e potencializou esta demanda, que desde o surgimento e afirmação da indústria cinematográfica tem se mostrado um grande filão de mercado, cada vez mais disputado. Com o impulso da evolução tecnológica, direta ou indiretamente, diversas atividades econômicas têm surgido e se desenvolvido focando a disputa pelo tempo de lazer dos indivíduos.

O tempo de lazer ou o tempo livre dos indivíduos é essencialmente o tempo que lhes sobra do trabalho e das obrigações do dia a dia. A economia do entretenimento advém justamente da oferta de produtos e serviços a fim de atender a demanda por lazer e diversão. Como resultado da Revolução Industrial, Zeisel (*apud* VOGEL, 1998) estima que até 1940 o tempo dedicado pelas pessoas ao trabalho reduziu sensivelmente, impulsionando o consumo de entretenimento. No entanto, desde meados do século XX, há divergências quanto ao aumento ou à diminuição do tempo livre. Sabe-se, no entanto, que a demanda por divertimento aumenta nos fins de semana e nos períodos de férias ou nas festas de final de ano (VOGEL, 1998).

A demanda por lazer relaciona-se com a renda, o custo de vida, com os diferentes perfis individuais de interesse e é influenciada por fatores psicológicos, sociais, culturais, bem como pelos contextos demográfico, sócio-cultural, econômico, geográfico-natural, tecnológico, político e legal que cercam as pessoas. Essa gama de determinantes das necessidades e prioridades de consumo de entretenimento tem sofisticado as estratégias de

marketing das firmas ofertantes, fazendo predominar a ênfase na segmentação de mercados (VOGEL, KOTLER, 1998, 1998).

A indústria de entretenimento - um grupo de empresas ou organizações com estrutura e tecnologia de produção similares que produzem ou suprem a demanda por entretenimento com bens ou serviços substitutos (VOGEL, 1998, p. 3-28) - envolve diversos segmentos econômicos que competem pelo tempo livre dos indivíduos em todo o mundo. Dessa forma, a prática de esportes e de jogos de variados tipos e formatos, atrativos turísticos, espetáculos e eventos esportivos, culturais ou artísticos, a oferta de CDs, DVDs ou vídeos, a exibição de filmes, programações e conteúdos disponíveis no rádio, na televisão (aberta e por assinatura), na mídia escrita ou digital, etc. são atividades econômicas que compõem esta indústria.

Para se ter uma idéia da dimensão e importância dessa indústria, anualmente, norte-americanos gastam em torno de 120 bilhões de horas e mais de US\$ 150 bilhões em entretenimento legalizado. Além disso, em seu conjunto, a indústria de entretenimento é um dos segmentos econômicos que mais agrega valor às receitas de exportação dos EUA. Estima-se que, em 1997, as receitas de exportação de produtos e serviços de entretenimento dos EUA foram de US\$ 5 bilhões (VOGEL, 1998).

A lógica de concentração oligopolista predomina na indústria¹², estimulada por uma tendência recente de fusões e incorporações, onde a mega absorção da *Time Warner* pela *America On-line* na virada do milênio é paradigmática. O *ranking* das maiores companhias de entretenimento do mundo em 2000, apresentado por Sharon Swart (*apud* CARVALHO, 2001, p. 58), liderado pela *Time Warner* (com um faturamento de US\$ 27,3 bilhões – 12,3% do total), mostrou que a receita total das cinquenta maiores corporações em 1999-2000 alcançou

¹² Concentração industrial oligopolista consiste na manutenção por um número reduzido de empresas de uma indústria de maiores participações relativas no mercado em que competem, dominando-o portanto. Tal dominação envolve a existência de barreiras à entrada de novos competidores (RESENDE E BOFF, 2002).

a cifra de US\$ 222,0 bilhões¹³, sendo que as sete primeiras faturaram em torno de US\$ 125 bilhões¹⁴ – 56,3% do total. Estima-se que a indústria do entretenimento movimentava anualmente cifras da ordem de US\$ 500 bilhões (ALMEIDA E PESSOTI, 2000, p. 91).

Dessa forma, grandes corporações ditam o padrão de competição nos diferentes ramos da indústria. Barreiras à entrada¹⁵ de novos competidores ajudam a sustentar e ampliar seus domínios de mercado. Dentre as mais importantes, podem se destacar barreiras de capital e *know-how* (acompanhar ou mesmo impulsionar avanços tecnológicos depende da capacidade de investimento e do *know-how* adquirido), marcos regulatórios governamentais e níveis de preço.

3.1.2. Cinema e audiovisual, mais que “mero entretenimento”

É importante ressaltar que, apesar de competir com outros segmentos da indústria de entretenimento, o audiovisual é mais do que “mero entretenimento”, como esclarece Neves (2003, p. 21):

[...] cinema é audiovisual e entretenimento; audiovisual é entretenimento. Se incluirmos no audiovisual o áudio (música e concertos) e as versões registradas em audiovisual das outras artes e espetáculos, abarcamos quase toda a atividade artística e desportiva das chamadas ‘indústrias culturais e de entretenimento’.

¹³ Vale registrar que na 28ª posição do *ranking*, com um faturamento de US\$ 2,6 bilhões (em 1998-1999, foi de US\$ 4,6 bilhões), figuram as Organizações Globo – Brasil.

¹⁴ As sete primeiras do *ranking*: *Time Warner* (US\$ 27,3 bilhões); *Walt Disney* (US\$ 23,4 bilhões); *Bertelsmann* (US\$ 15,2 bilhões); *News Corp.* (US\$ 14,2 bilhões); *Viacom* (US\$ 12,9 bilhões); *Sony* (US\$ 11,3 bilhões); *Universal* (US\$ 10,6 bilhões).

¹⁵ Barreiras à entrada consistem em fatores que limitam a livre mobilidade do capital para uma indústria no longo prazo e, dessa forma, proporcionam a existência de lucros extraordinários permanentes nessa indústria. Proporcionam, por consequência, uma situação de desvantagem para potenciais entrantes em relação às firmas já estabelecidas no mercado (KUPFER, 2002).

Assim, o consumo de produtos e serviços audiovisuais compõe a indústria cultural, agregando variedades de artes e espetáculos, e constitui-se na atividade de difusão cultural de maior alcance de público no mundo contemporâneo. Isso é reforçado pela sua importância enquanto fonte de informação, lazer e arte. Além disso, a base do fenômeno da “globalização cultural” concentra-se na “universalização do consumo de audiovisuais” (MINISTÉRIO DA CULTURA, ROSENFELD, 1997-1998, p. 4, 2002).

Enquanto atividade cultural, a decisão de dedicar tempo ao consumo de audiovisuais pode ser vista como consumo de bens públicos. Por esta visão,

a contemplação de um filme ou de qualquer outro produto audiovisual, possibilitando ao espectador aumentar seu cabedal de informações, amplia sua capacidade de análise e discernimento dos problemas com os quais se defronta, seja na condição de indivíduo ou de cidadão, trazendo portanto retornos produtivos para a toda a sociedade [...] Da perspectiva econômica, o elemento distintivo do consumo dos produtos audiovisuais como atividade cultural é a ocorrência desses benefícios à sociedade que, não sendo apropriados pelo espectador, não se refletem no preço que ele se dispõe a pagar pelo consumo. Trata-se, nesse sentido, de um benefício externo à transação de mercado (ou uma externalidade positiva) cuja ocorrência implica que as decisões do consumidor individual não garantem a igualdade entre custos e benefícios sociais do consumo. Caracteriza-se, portanto, uma falha ou falência do mercado enquanto mecanismo de alocação que justificaria a intervenção do governo para estimular o consumo desses bens (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, P. 14).

Ou seja, cinema e audiovisual têm efeito sócio-econômico multiplicador, destacam-se “por seu papel estratégico na disseminação de informações” ou de variações da expressão das culturas nacionais, interferindo, “portanto, no sistema de decisão da economia mundial”. Esta concepção fundamenta políticas para o segmento na maioria dos países, seja zelando pela produção e o estímulo ao consumo de produtos e serviços da indústria nacional, seja no apoio ao comércio exterior (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, p. 4).

Por outro lado, a concepção sustentada pelos grandes conglomerados e pelos EUA, que se reflete em normas, políticas e condutas competitivas, costuma alegar que o consumo de audiovisuais é o resultado de decisões individuais em virtude da demanda por diversão, a partir de parâmetros que condicionam o consumo de quaisquer outros bens ou serviços de entretenimento. Parece, no entanto, que tal posicionamento é sustentado por motivos

ideológicos, que objetivam manter, desenvolver e justificar seu amplo domínio no comércio internacional. Até porque, ao analisar a evolução histórica da indústria cinematográfica e a trajetória de hegemonia dos EUA e dessas corporações no segmento audiovisual (o que será discutido no Capítulo 4), verifica-se que as políticas (internas ou externas), marcos regulatórios e condutas do governo norte-americano, de intervenção, defesa, apoio e estímulo, sugerem a compreensão da dimensão estratégica da atividade para o país.

Há ainda vertentes teóricas críticas na análise da indústria cultural que alertam que os audiovisuais (e demais mídias de comunicação em massa) podem ser um agente de dirigismo e manipulação de informações e valores culturais. Essa “externalidade negativa” tem sido objeto de regulação por regimes democráticos, mas permanece sendo um trunfo em favor de grupos econômicos e governos, em especial os de regime autoritário (como o nazismo, o fascismo e o stalinismo) ao longo da história contemporânea. Tal “externalidade negativa” tem maior efeito em segmentos populacionais com nível educacional menos desenvolvido, onde o desenvolvimento do senso crítico é menos evoluído.

3.1.3. A estrutura genérica da indústria do audiovisual

Se, conforme Almeida e Pessoti (2000, p. 91), a indústria do entretenimento movimentava montantes da ordem de US\$ 500 bilhões anualmente, “sob a forma de entradas de cinema, CDs, fitas de vídeo, jogos de computador, programas de televisão, livros, revistas, parques temáticos e muitos outros bens e serviços” em todo o mundo, o mercado de audiovisuais certamente é responsável pela movimentação da maior parte dessas cifras. Os dados da Tabela 1 (em seqüência), se comparados com os montantes levantados por Almeida

e Pessoti (2000) para dimensionar a economia do entretenimento, confirmam essa perspectiva, ao trazerem a estimativa de que o total de receitas do mercado mundial de serviços audiovisuais, em 1999, foi de US\$ 253,86 bilhões. Ou seja, o cruzamento dos números das duas fontes sugere que mais da metade dos US\$ 500 bilhões movimentados anualmente pelo negócio do entretenimento, deve-se à economia do audiovisual. A Tabela 1 ainda mostra a repartição dos US\$ 253,86 bilhões entre as janelas de exibição:

Tabela 1: Receita total de serviços audiovisuais no mundo (1999).

“Janela”	Receitas totais (US \$ b)
Salas de cinema	16,28
Vídeo	34,16
TV - Publicidade	99,24
TV - Assinatura	56,50
TV - Fundos Públicos	10,00
TV - Outros	37,69
Total	253,86

Fonte: OMSYC “Key figures and indicators for the world audiovisual market” (*apud* NEVES, 2003, p. 29).

Pela tabela anterior, tem-se uma noção do quanto as receitas geradas pela televisão representam para a indústria do audiovisual. Em 1999, conforme a fonte da Tabela 1, cerca de 80% das receitas (US\$ 203,43 bilhões) vieram da televisão, sendo que US\$ 99,24 bilhões foram apenas receitas publicitárias. Segundo Statistics on Audiovisual... (*apud* NEVES, 2003, p. 51), do tempo médio diário gasto em lazer em 2000, os norte-americanos dedicaram quase seis horas para ver televisão, enquanto os habitantes da União Européia, pouco mais de três horas.

O volume de negócios dos EUA e da União Européia no segmento audiovisual em 2000 foi respectivamente de US\$ 173,1 bilhões e US\$ 96,1 bilhões¹⁶ (STATISTICS ON AUDIOVISUAL... *apud* NEVES, 2003, p. 51). A repartição do volume de negócios das cinquenta maiores corporações audiovisuais mundiais em 2000, apresentada pela Tabela 2, dá uma idéia do grau de concentração geográfico dos ganhos no segmento, que, como se verifica,

¹⁶ Em relação a 1999, houve crescimento do montante nas duas regiões: 25,6% e 8,6%, respectivamente.

espraíam-se entre países que compõem o G7¹⁷. Os números apresentados dão uma idéia da magnitude da supremacia norte-americana na indústria do audiovisual.

Tabela 2: Repartição do volume de negócios das 50 principais corporações audiovisuais mundiais (2000).

Origem	%
Europa Ocidental	32,5
EUA	42,8
Japão	17,1
Outros	7,6
Total	100,0

Fonte: Yearbook 2002 – Economy of The European Audiovisual Industry... (apud NEVES, 2003, p. 81).

A estrutura da indústria de produtos e serviços audiovisuais, num extremo, possui grandes conglomerados oligopolistas (*majors*) que verticalizam¹⁸ as etapas produtivas até as janelas de exibição, relacionam-se e competem entre si, como com organizações de porte intermediário, e, num outro extremo, inúmeras pequenas firmas, especializadas em ramos da cadeia (MINISTÉRIO DA CULTURA, VOGEL, 1997-1998, 1998). A indústria estrutura-se em cadeias independentes que abarcam três etapas básicas e interdependentes: produção, distribuição e exibição. A complexidade estrutural da indústria é impulsionada pela evolução tecnológica que tem possibilitado o surgimento e o aperfeiçoamento de plataformas de exibição, que são supridas por obras realizadas especialmente para elas ou mesmo por obras comercializadas em mais de uma janela. A Figura 3 traz um esquema geral dessa dinâmica estrutural e seus fluxos. O Quadro 2 apresenta uma descrição simplificada da tipologia da oferta de audiovisuais e seu foco inicial de exibição.

¹⁷ EUA, Canadá, Reino Unido, França, Alemanha, Itália e Japão.

¹⁸ Em **ações de verticalização ou integração vertical**, empresas assumem “o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais”. A integração pode ser para trás (*upstream*), podendo chegar aos primeiros estágios da produção, ou para frente (*downstream*), podendo alcançar à “distribuição-comercialização do produto final ou à prestação de serviços pós-venda” (BRITTO, 2002, p. 313-314).

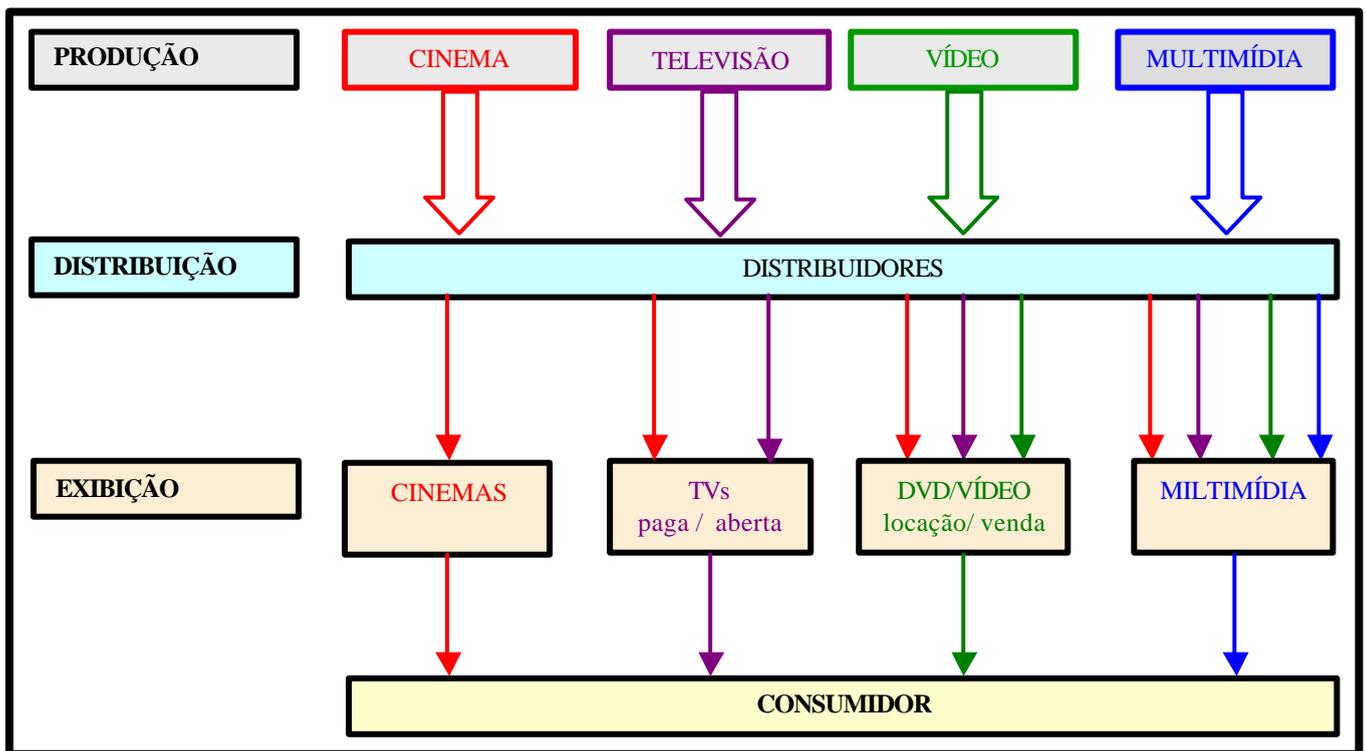


Figura 3: Dinâmica estrutural da indústria do audiovisual. Fonte: Pesquisa próprias (2003).

Perfil da Produção
“Cinema” é a expressão de obras de ficção ou documentários destinados em primeiro lugar a ser exibidos em sala (longas ou curtas-metragens).
“Programa de televisão” (filmes oriundos do “cinema”, filmes feitos para a televisão, séries ou novelas, documentários, espetáculos ao vivo, telejornais, <i>talk shows</i> , serviços educacionais) é uma obra destinada em primeiro lugar a ser difundida na televisão aberta ou por assinatura.
“Vídeo” é uma obra gravada em fita magnética ou em disco digital (DVD) e destinada a ser vendida ou alugada para uma utilização privada (há a ênfase na comercialização de “cinema” e “programas de televisão”).
“Multimídia” são produtos que integram, num mesmo suporte eletrônico, imagens, sons e textos, correspondendo a produtos originais ou provenientes de outros mídia: “cinema”, imagens de televisão, documentários, informação complementar, entrevistas, etc. O suporte tanto pode ser em linha – Internet – como fora de linha – DVD, CD.

Quadro 2: Perfil dos tipos de produções/serviços audiovisuais e seu foco de exibição. Fonte: Neves (2003).

Como mostra a Figura 3, o “cinema” (definição: Quadro 2) tem a peculiaridade de poder perpassar por todas as janelas de exibição (regional ou mundialmente), o que é feito de forma sistemática pelas *majors* (o que pode ser considerado uma ação de diversificação

horizontal ou lateral¹⁹) e é objetivo constante dos demais agentes da distribuição (fluxo em vermelho: Figura 3). Tal característica costuma garantir alto valor agregado para a indústria cinematográfica, em virtude da obtenção de receitas de escala em cascata, em todos os mercados. Produções inicialmente focadas nas demais janelas também podem seguir essa trajetória; apesar disso, o alcance às salas de exibição em geral é exclusivo de obras produzidas tendo como foco original os cinemas²⁰. Assim, como reforça Neves (2003, p. 23), o cinema é o pólo produtor que tem acesso a todos os formatos de exibição. Os “programas de televisão” (definição: Quadro 2; fluxo em violeta: Figura 3), em geral, podem chegar a todas às janelas, exceto aos cinemas. “Cinema” e “programas de televisão” são os principais “objetos de consumo” da produção audiovisual.

“O ‘vídeo’ (definição: Quadro 2; fluxo em verde - Figura 3), independentemente da sua importância comercial, está sempre dependente da produção dos outros meios, sem verdadeira autonomia econômica” (NEVES, 2003, p. 32). Trata-se de um poderoso mercado secundário para o “cinema” e “programas de televisão”²¹, mas, como eixo de produção, agrega pouco à cadeia.

A plataforma “multimídia” tem a característica de exibir todas as vertentes de produção audiovisual (fluxo em azul: Figura 3), inclusive produções originais, respaldadas pela ascensão comercial da internet nos anos noventa. O desenvolvimento e o crescimento da importância da exibição em multimídia estão no centro do mais recente ciclo de evolução tecnológica: tecnologia da informação e comunicação (TIC). No entanto, seu avanço tem sido retardado pelas grandes companhias de cinema e televisão, planejando-o com cautela em

¹⁹ Em ações de **diversificação horizontal ou lateral**, empresas introduzem “produtos que, de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais em termos do mercado atingido e que possam ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos” (BRITTO, 2002, p. 311-312).

²⁰ Em outro sentido, tem sido cada vez mais comum, produções que obtiveram sucesso televisivo (em geral séries) gerarem versões cinematográficas.

²¹ Para ilustrar essa característica, a *Blockbuster*, maior rede de locadoras do mundo, pertence à *Viacom-CBS*, controladora da *Paramount* (ALMEIDA E PESSOTI, 2000, p. 91) – grande produtora de “cinema” e “programas de televisão”.

função de problemas com pirataria e da dificuldade de se firmarem marcos regulatórios eficientes e eficazes para o formato.

A condição de o consumidor poder decidir por diferentes janelas é uma das características fundamentais da indústria, o que dita a dinâmica de competição intra e interdiferentes plataformas de exibição. A demanda pode ser suprida por meio de vídeos, filmes, televisão ou multimídia (MINISTÉRIO DA CULTURA, NEVES, 1997-1998, 2003).

Em confronto com as janelas de exibição caseiras, os cinemas perdem obviamente em comodidade, mas também em custo. Conforme Vogel (*apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998), estima-se que, nos EUA, o custo por pessoa/hora para assistir um filme em cinemas é de US\$ 4,5, contra US\$ 0,5 em TV a cabo, US\$ 0,6 em vídeo e US\$ 0,06, nos canais de TV aberta, ou seja, o custo de assistir um filme nos cinemas seria aproximadamente nove vezes maior do que assistir vídeo ou TV a cabo e quase noventa vezes maior do que assistir TV aberta (a opção mais barata, em função da sistemática de receitas publicitárias). Dessa forma, a frequência aos cinemas tem adquirido um perfil mais elitista, porém também se sustenta por ser um evento diferenciado, característica que ganhou ênfase em virtude da alta tecnologia e conforto trazidos pelos complexos multi-salas. Apesar de serem igualmente de perfil caseiro como a TV aberta, além de mais caras, também as demais plataformas de exibição do audiovisual têm peculiaridades tecnológicas, de programação ou operacionais que as diferenciam e credenciam na disputa pela escolha dos espectadores.

Enquanto bens públicos, o consumo de audiovisuais pode ser efetivado simultaneamente, “de forma coletiva ou não-exclusiva, sem rivalidade entre os consumidores” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, p. 8). Pelo lado da oferta, completam Duarte e Cavusgil; Hoskin e outros (*apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, p. 8):

esse caráter de bem público dos produtos audiovisuais é reforçado pelos baixos custos de reprodução de cópias para distribuição. Isso implica que, uma vez incorridos os custos de produção da matriz original, os custos de se acrescentar novos espectadores são insignificantes. O custo total de oferta dos produtos audiovisuais praticamente não é afetado pelo número de consumidores e, conseqüentemente, a lucratividade é diretamente proporcional ao número de espectadores (DUARTE E CAVUSGIL; HOSKIN E OUTROS *apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, p. 8)

Neves (2003, p. 9) prefere se referir à indústria, enquanto atividade cultural, como produtora de bens “semipúblicos”. Para o autor, na indústria do audiovisual, fabricam-se

protótipos [...], arquivados numa matriz reproduzível quase infinitamente, a custos economicamente insignificantes. O custo da produção da matriz pode ser muito elevado e é considerado irrecuperável; por outro lado estes bens são ditos de experiência porquanto só podem ser apreciados depois de adquiridos (NEVES, 2003, p. 9).

Quanto à lógica de rentabilidade do negócio, Neves (2003, p. 9) complementa: “a rentabilidade industrial destas atividades pode ser muito elevada em ambientes que assegurem grandes economias de escala, sistemas de distribuição de grande expansão, e investimentos elevados”.

Assim, a dinâmica estrutural da indústria do audiovisual resulta em grande parte de estratégias de mercado ditadas por grandes empresas. Ministério da Cultura (1997-1998, p. 7) apresenta o cenário competitivo em que figura a indústria cinematográfica, definindo-o como um “oligopólio global” via distribuição (maior eixo de rentabilidade do segmento audiovisual):

Em nível mundial, as receitas do setor estão fortemente concentradas em sete empresas [...] - *The Walt Disney Company* (*Buena Vista, Touchstone e Hollywood Pictures*) *Sony Pictures* (*Columbia e TriStar*) *Paramount* (*Viacom Inc.*), *Twentieth Century Fox* (*News Corp.*), *Warner Bros.* (*Time Warner Inc.*), *Universal* e *Metro Goldwin Meyer* - que controlam a distribuição de filmes, vídeos e programas de televisão em praticamente todos os mercados nacionais. Além de concentrado, o setor de distribuição caracteriza-se pela presença de altas barreiras à entrada de novas empresas decorrentes das economias de escala na comercialização e também do montante de capital requerido para se manter um estoque adequado de filmes.

3.2. Indústria cinematográfica: estrutura e estratégias genéricas

Como ilustrou a última citação, as sete *majors*, sediadas na Califórnia – EUA, dominam a indústria do audiovisual e a indústria cinematográfica, a partir do controle da distribuição, que possibilita a manutenção de barreiras à entrada de novos competidores, bem como a manutenção de negócios de grande magnitude ao longo de todas as etapas da cadeia, caracterizando seu poder de verticalização. Estima-se que 90% da rentabilidade gerada pelo cinema nos EUA é absorvida por estas companhias, financiando e distribuindo filmes próprios, como também produções independentes²²: ainda em projeto, em finalização ou já finalizadas (VOGEL, 1998).

A estrutura atual da cadeia cinematográfica, vertente precursora da indústria do audiovisual, segundo Vogel (1998, p. 36-91), tem como seu grande propulsor os avanços tecnológicos. Seja possibilitando o acesso às janelas de exibição associadas ao entretenimento caseiro (TVs: aberta, a cabo, via satélite; vídeo; DVD; e multimídia), que se tornaram uma alternativa para a valorização de filmotecas. Seja sofisticando e encarecendo a produção, com efeitos especiais, que se tornaram um grande atrativo comercial, além de um desafio de superação técnica constante. Seja revolucionando o conceito da exibição tradicional, através da difusão dos complexos *miniplex* (2 a 7 salas), *multiplex* (8 a 15 salas) ou *megaplex* (mais de 16 salas), ou adaptando-se a outra novidade tecnológica: as salas digitais.

Hollywood se mantém como eixo central de definição de estratégias, bem como da complexa dinâmica de inter-relações estruturais entre os atores da indústria, a qual exige caros e sofisticados arranjos financeiros de produção, distribuição e marketing – com campanhas de lançamento de alcance internacional, chegando a diversos formatos de exibição audiovisual.

²² Companhias menores, especializadas em segmentos de mercado, podem vir a ter acesso ao capital das *majors*.

A lógica de competição na indústria, ditada por economias de escala de grandes distribuidoras, está centrada na luta freqüente por controlar e minimizar as incertezas da demanda.

A Figura 4 (em seqüência) apresenta um quadro geral da dinâmica estrutural da indústria cinematográfica.

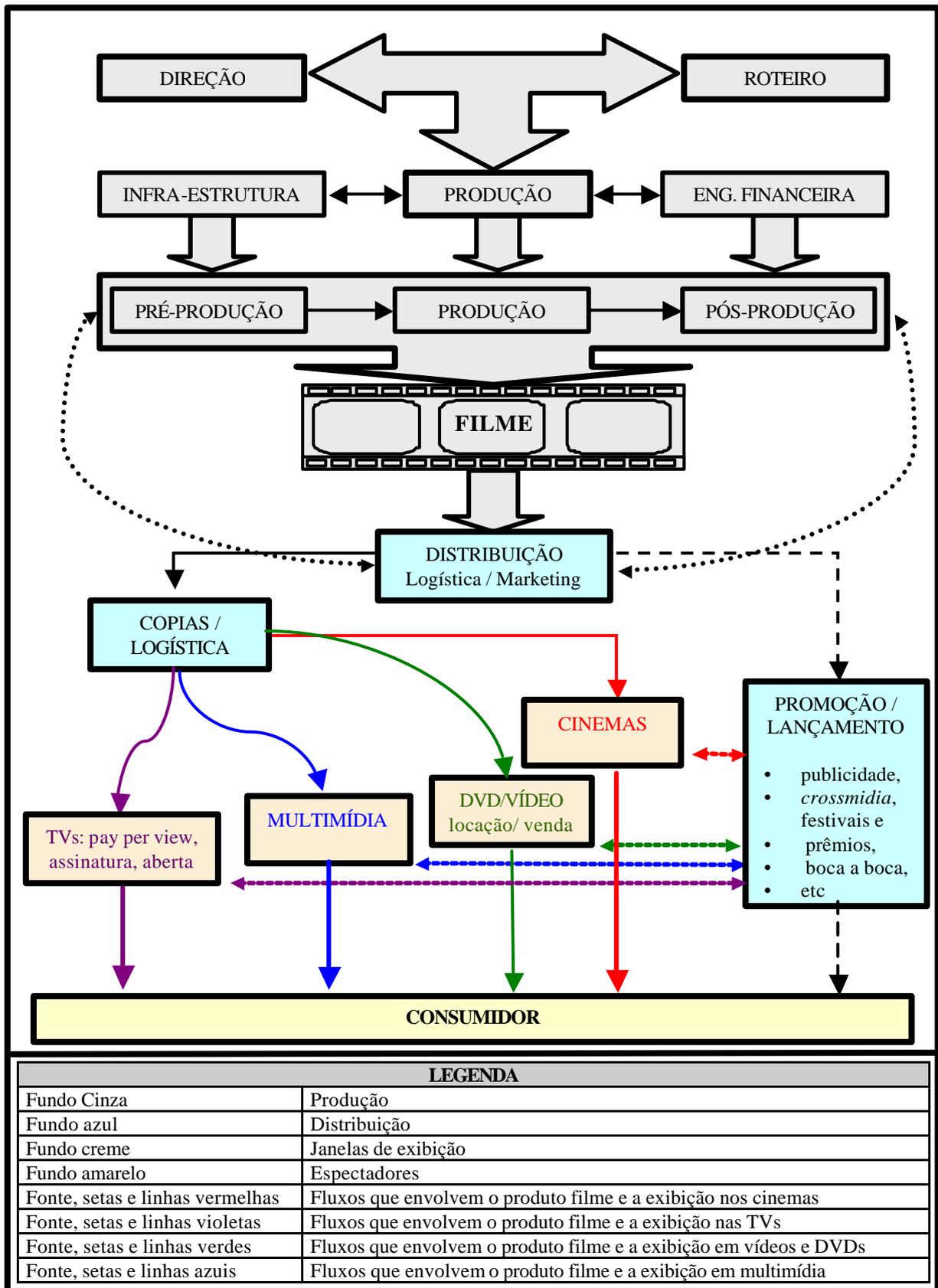


Figura 4: Indústria cinematográfica: dinâmica estrutural. Fonte: Vogel (1998); Pesquisas próprias (2004).

A fase de produção (Figura 4: fluxo em cinza), inicia-se com a criação e a elaboração do projeto, a partir de articulação prévia entre produtor, diretor e roteirista. O projeto se completa com a pré-definição do núcleo artístico (direção, produção; roteiro e atores), da mão-de-obra restante, da infra-estrutura e dos insumos e serviços necessários. Uma vez obtidos os recursos financeiros necessários de investidores, inicia-se propriamente a pré-produção. Até o término da pós-produção, novos investimentos poderão ser aportados, inclusive com a participação de companhias distribuidoras, ou mesmo exibidoras (menos freqüente).

A etapa de distribuição (fluxo em azul), inicia-se após a conclusão da produção, ou mesmo durante a sua execução, através de ações relacionadas à promoção e divulgação do filme (publicidade, *crossmidia*²³, festivais e prêmios cinematográficos, boca a boca, etc.), as quais ganham intensidade na medida em que se aproxima o lançamento do filme. Quando acontece o lançamento, inicia-se a logística de distribuição do filme para as diferentes mídias de exibição, sendo que, em geral, as primeiras plataformas de exibição são os cinemas. Ao longo das campanhas de lançamento, os diferentes agentes de exibição participam das campanhas de lançamento junto com as companhias distribuidoras.

A fase de exibição (fluxo em creme) envolve a comercialização do filme nas diferentes plataformas tecnológicas, através das quais ele chega aos consumidores (quadro em amarelo). Como será visto, ao longo deste capítulo, se do ponto de vista dos diversos agentes de exibição, existe competição entre as firmas intra e interplataformas tecnológicas, do ponto de vista das etapas de produção e distribuição, os diferentes formatos de exibição podem ser vistos como mercados complementares de atuação.

²³ Campanhas de marketing sofisticadas realizadas em outras mídias (impressa, televisiva, radiofônica e Internet). Exemplo: a citação do lançamento de um filme nos cinemas em capítulos de telenovelas.

3.2.1. Produção e arranjo financeiro

Cada novo filme é um produto feito sob condições específicas e requer contratações de mão de obra e serviços especializados. Portanto, trata-se da produção de um protótipo, cujos investimentos possuem caráter único e de alto risco, mas que também podem proporcionar grande retorno.

O fluxo em cinza mostrado pela Figura 4 resume a rede de relações que envolve a produção de um filme. A Quadro 3 traz um quadro resumido com algumas das principais etapas e elementos (custos) necessários à produção.

Projeto	Concepção; aquisição de direitos autorais: livro (em caso de roteiro adaptado) ou roteiro.
Pré-produção	Desenvolvimento do roteiro; estruturação do set de filmagens; maquiagem; seleção de pessoal; desenho do figurino; definição de locações; orçamento.
Produção/Filmagens	Núcleo artístico: diretores; produtores; escritores; atores. Infra-estrutura: som, construção do set, figurino, trabalho.
Pós-produção	Edição; títulos e créditos; dublagem; efeitos especiais; trilha sonora.

Quadro 3: Etapas e componentes básicos (custos) para a produção de um filme. Fonte: Vogel (1998, p. 74)

No surgimento de um projeto de produção para o cinema, a articulação entre produtores, diretores, roteiristas é o tripé básico. O primeiro passo é a escolha e concepção do argumento da narrativa, quando se parte para definir as bases do roteiro (original ou adaptado de uma obra literária).

Definidas as bases do projeto, decola a pré-produção, produtores partem para estruturar o pessoal e a infra-estrutura necessários, o que envolve articulação conjunta com o responsável ou os responsáveis pela direção (principal agente de criação, desenvolvimento e realização de um filme)²⁴. Neste estágio, acertam-se as bases da direção, do desenvolvimento

²⁴ O nascimento e a construção de um projeto podem ter perfis variados. Em se tratando de um projeto autoral, há envolvimento do diretor (cineasta) desde o princípio – diretores com prestígio adquirido têm mais facilidade

do roteiro, da seleção de atores e atrizes, da definição de locações, da estruturação do set de filmagens, etc. Agentes de profissionais²⁵ e sindicatos de classe têm papéis importantes na negociação e fechamento dos contratos - aspecto que tem relevância destacada em *Hollywood*. Cabe aos produtores a fundamental tarefa de calcular criteriosamente os custos de produção para definir o orçamento e assim buscar investidores, a fim de montar o arranjo de financiamento. Evoluções na engenharia financeira dependem do fechamento de condições básicas de produção, pois a discriminação de componentes, custos e prazos será exigida pelos parceiros (VOGEL, 1998).

A montagem do arranjo financeiro depende da habilidade de negociação do produtor, da sua capacidade de convencer os investidores de que o filme será um bom negócio. Para tanto o produtor precisa conhecer o mercado, demonstrando o potencial de geração de lucros do filme. A maior dificuldade é que o retorno costuma levar anos para se efetivar; além disso, os investimentos são elevados e não há garantias de resposta positiva do mercado. Na negociação tenta-se minimizar esta incerteza.

Os arranjos de financiamento são variáveis. Em geral, incluem a venda de cotas de participação no lucro potencial e resultam em contratos muito complexos. Pode levar-se anos para captar os recursos necessários. Eis algumas fontes usuais: *majors*, produtoras, distribuidoras, exibidores de salas, redes de TV, bancos, companhias de seguro, fundos (privados ou públicos), etc. Uma maneira de estimular os investidores é a venda combinada de cotas de participação. Pode vender-se cotas de um conjunto de filmes (ou mesmo em conjunto com produções para a televisão, o que é usual nos EUA), minimizando riscos de fracasso de arrecadação (VOGEL, 1998).

Acordos em fase de pré-produção são muito vantajosos para as produtoras. Por exemplo, acordos prévios com companhias distribuidoras ou exibidoras pelos direitos

de viabilizar novos trabalhos. Outra possibilidade é estúdios ou produtores já terem em mãos um roteiro ou um projeto em desenvolvimento e negociar a contratação de profissionais da direção.

²⁵ Ganham percentuais sobre o valor dos contratos.

exclusivos de comercialização podem significar aportes de até 60% dos custos da produção. Distribuidoras também podem financiar filmes, entrando em regime de co-produção. Neste caso, têm direito a uma cota do lucro como investidores. O fechamento de aportes ou condições iniciais de produção com um estúdio ou com distribuidores poderão estimular investidores e permitir a articulação com financiamentos bancários, diante da redução de riscos (VOGEL, 1998). Por manterem fluxos de negócios frequentes e de grande volume, as *majors* têm mais facilidades de levantar recursos de bancos ou de outras fontes²⁶.

Quando se dá a execução das filmagens sob o comando da direção, o controle de prazos²⁷ e da evolução do orçamento segue sendo primordiais. Seja para prestar contas aos parceiros financeiros ou para avaliar, justificar e buscar novos aportes até o término das filmagens, ou para o acabamento final na pós-produção²⁸. Planejamentos cuidadosos de custos são um trunfo favorável aos produtores nas negociações. Até porque os custos de uma produção cinematográfica tendem a subir rápido, quando comparados aos de outros empreendimentos, pois, apesar de algum nível de padronização, as aplicações são muito específicas para cada projeto, e eficiências de escala não são alcançadas com facilidade. Numa produção são tantos os custos variáveis que é difícil controlar sua escala. Em *Hollywood*, contratos com produtoras costumam ter cláusulas associadas ao custo da produção no seguinte sentido: quando terminarem as filmagens, caso o custo fique aquém do previsto, há maiores ganhos proporcionais para o produtor; caso exceda, há penalidades. Existem também os chamados contratos colaterais que associam ganhos entre dois ou mais filmes – problemas de desempenho num deles, afetam os ganhos nos demais (VOGEL, 1998).

Hollywood permanece como o mais importante centro de produção cinematográfica do mundo, mantendo um esquema de produção flexível e especializado

²⁶ Além do que projetos que trazem o selo de uma *major* em princípio têm maior potencial de retorno. Não só pela credibilidade da marca, mas pela garantia de uma maior capacidade de distribuição.

²⁷ O tempo médio para a conclusão de um filme é estimado em cerca de 18 meses nos EUA.

²⁸ Artíficos visando maquiagem majorações ou reduções também podem ser utilizados.

(merecendo destaque as etapas de pós-produção: serviços de alta tecnologia - incluindo efeitos especiais, computação gráfica, laboratórios técnicos, etc.), diferente da verticalização que imperava nos grandes estúdios até os anos quarenta. Apesar disso, os altos custos com pessoal, respaldados por sindicatos e agentes profissionais, têm feito com que produções sejam realizadas no exterior. O grande sucesso da trilogia de *O Senhor dos Anéis*, inteiramente filmada na Nova Zelândia, reforça esta tendência.

Devido ao risco inerente que perpassa a atividade cinematográfica, especialmente ao longo da produção, há uma busca constante por alternativas de minimização. Apoiando-se em estimativas que apontam que menos de 50% das produções de cinema são lucrativas, como estratégia de redução de riscos, as *major*s trabalham com um *mix* anual de produções. Assim, conforme Vogel (1998), de um conjunto de 24 filmes realizados por uma *major* nos EUA num ano, podem advir as seguintes estratégias de financiamento de produção:

- 4 filmes inteiramente financiados com capital próprio;
- 14 filmes financiados parcialmente (através de cotas de participação) em fase de pré-produção ou no início da produção;
- 8 filmes financiados parcialmente (através de cotas de participação), apresentados semi-acabados ou em fase de pós-produção, para captar mais recursos (têm a vantagem de representar menor risco, já que são obras quase concluídas).

Co-produções realizadas em âmbito internacional também facilitam que produtoras ampliem sua carteira de projetos. Além disso, têm a vantagem de reduzir as incertezas da demanda e os riscos associados na medida em que melhoram a condição de acesso a mercados externos. Dessa forma, pode evitar-se barreiras protecionistas nacionais e ganhar maior condição de ultrapassar barreiras culturais de uma região, produzindo histórias e narrativas de maior aceitação, junto com profissionais locais (VOGEL *apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998).

Incentivos fiscais em forma de “abrigo de impostos” são outra forma de estímulo a investimentos na produção cinematográfica²⁹, já que o governo passa a dividir os riscos. Tal sistemática pode favorecer companhias produtoras, permitindo diversificar a carteira de filmes diante um maior volume de aportes. Nos EUA, havia benefícios neste sentido da ordem de 50% dos impostos devidos até 1976. Mudanças, após 1986, voltaram a favorecer tal sistemática, do que se aproveitou, por exemplo, o canal de TV por assinatura: *HBO* (VOGEL, 1998). Em muitos países, além de se estimular a capitalização da produção via incentivos fiscais, há financiamentos estatais ou via fundos de investimento, articulados por políticas públicas. Além disso, também existem alternativas de investimento delineadas para a distribuição e a exibição

Como a produção, para se viabilizar, precisa chegar ao público, cada vez mais ao longo da primeira etapa da cadeia produtoras têm buscado articular parcerias com distribuidoras. Quanto mais cedo forem garantidos canais eficientes de distribuição, mais se reduz o risco de investimentos no filme, o que tende a estimular aportes financeiros. Produtores com habilidade de negociação, expertise em marketing e finanças, conhecimento de mercado e do potencial de arrecadação de um filme poderão ter mais facilidade para convencer distribuidores a comercializar suas produções. Produções cinematográficas que tragam o selo de grandes distribuidoras em princípio são mais competitivas.

Como o risco é inerente à atividade cinematográfica, por mais que ele seja minimizado, sempre existe. Arranjos e estratégias articuladas entre a produção e a distribuição têm se mostrado um caminho de menor risco. Tais arranjos podem, por exemplo, possibilitar ações publicitárias conjuntas com o filme ainda em produção. O anúncio de linhas gerais de um projeto em desenvolvimento (tema, gênero, traços do roteiro, diretores ou atores

²⁹ Praticados no Brasil, através das leis Rouanet e do Audiovisual.

envolvidos, etc.) pode ajudar a criar expectativas para o lançamento, o que pode envolver entrevistas de componentes do núcleo artístico para jornalistas, por exemplo.

3.2.2. Distribuição: arranjos e estratégias de mercado com a produção e a exibição

Como sugere a Figura 4, a etapa de distribuição (quadros em azul), numa dinâmica inter-relação com a produção e a exibição através de estratégias e ações de logística e marketing, é o elo fundamental de sustentação da indústria cinematográfica. Agentes da distribuição se deparam com o contínuo e difícil objetivo de compreender o comportamento da demanda, a fim de minimizar os riscos e tentar controlar as flutuações do mercado, gerando uma fonte estável de receita para a comercialização de filmes. Como este objetivo interessa a toda a cadeia, apesar das tensões e conflitos (que em muito se concentram na repartição das receitas, além de em negociações sobre a escolha e a evolução do fluxo de bens até sua chegada aos consumidores), ele é perseguido pela distribuição em articulação com companhias produtoras e exibidoras envolvidas numa mesma seqüência produtiva. Apesar de, ao longo dos anos, a indústria ter desenvolvido estratégias que aumentam a probabilidade de alcançar fontes estáveis de receita, a instabilidade da demanda é uma ameaça inerente à atividade, e sucessos e fracassos surpreendentes são recorrentes.

A presença de incertezas significativas na aceitação do mercado consumidor faz com que haja pouca lealdade para com empresas produtoras, distribuidoras ou exibidoras. Isto se reflete em oscilações na participação de mercado das companhias, principalmente no caso das distribuidoras. Vany e Walls (*apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, p. 9) ilustram esta perspectiva em meio à competição do fluxo de lançamentos nos cinemas:

A concorrência entre os lançamentos de filmes que se sucedem constantemente dificulta a previsibilidade das receitas e da duração da vida comercial dos filmes. Metaforicamente, o desempenho comercial é descrito como a sobrevivência em um 'torneio' por bilheteria ou público no qual novos competidores estão sempre chegando e a incapacidade de atingir uma bilheteria mínima significa a morte.

Uma vez identificado o potencial de mercado de um filme em fase de realização, os direitos de comercialização deste serão disputados e negociados pelos distribuidores junto aos produtores. Fechados os contratos de distribuição, iniciam-se estratégias e planos de marketing e logística que o farão chegar às janelas de exibição. Tal processo também exigirá negociações e fechamentos de contratos com os exibidores, que por sua vez também disputam por filmes que tenham maior potencial de mercado. Esta evolução na cadeia pode envolver companhias de uma mesma corporação verticalizada, o que evidentemente minimiza tensões de negociação entre os elos.

Um princípio básico para a minimização de incertezas que interessa a toda a cadeia é a existência de um fluxo constante de produções e lançamentos. Isto é fundamentado pelo fato de a lógica de funcionamento da indústria evidenciar que menos de 50% dos filmes são lucrativos e sustentam o restante. Assim, contratos podem envolver uma carteira ou conjunto de filmes. Cabe aos distribuidores negociar e trabalhar, junto com a produção e a exibição (no lançamento e na promoção), pela qualidade e o potencial de mercado do conjunto, suprindo as diferentes janelas de exibição (VOGEL, 1998). Com seu poder de distribuição, capitalização e concentração industrial, as *majors* costumam compor e trabalhar uma ampla carteira anual de filmes. Devido a sua maior competitividade, elas costumam se revezar na liderança do *market share* anual de distribuição no mundo ou em diferentes mercados³⁰.

No que se refere a arranjos entre distribuição e produção, as *majors* desenvolveram estratégias com vistas a alcançar a lealdade e a previsibilidade da demanda, como a já citada dinâmica de co-produções internacionais. Tais estratégias representam basicamente a

³⁰ *Rankings* e performances em mercados nacionais ou regionais variam de acordo com o perfil de reação do público. Além disso, a opção por distribuir filmes nacionais ou mesmo a competição com distribuidoras locais afeta o *market share* das *majors* e de suas subsidiárias ou representantes em mercados específicos.

replicação e o aprimoramento de modelos, bem como de astros e estrelas que alcançaram sucesso junto ao público em novas produções.

Neste sentido, o núcleo artístico - produtor, diretor, roteirista e atores, que em geral abarca os participantes que agregam maior valor de produção a um filme - é fundamental. Investidores costumam ter maior atenção neste núcleo ao decidir apostar num projeto. Dentre eles, destacam-se diretores e, principalmente, atores e atrizes, ao representarem o eixo central da estratégia de mercado mais bem sucedida da história do cinema (influenciando toda a indústria de entretenimento), e que permanece capital: o *star-system*.

De fato um dos maiores parâmetros de fidelização no cinema é a predileção do público por atores, atrizes e diretores. Investir em filmes que contam com astros ou estrelas de renome implica a redução de incertezas e em se ter maiores possibilidades de obtenção de retorno. Porém, os agentes do *star-system* têm custado cada vez mais caro. Contando com os serviços de competentes agentes profissionais no fechamento dos contratos em *Hollywood*, têm reivindicado altas somas, através de remunerações fixas, participação nos lucros ou mesmo na escala de distribuição - mais raras e vantajosas, já que independem da auferição de lucro (VOGEL, 1998). Segundo Rosen; Wallace e outros (*apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, p. 11):

Estima-se que a presença ou não de um grande astro responde por 15% da variância na renda dos filmes norte-americanos [...] as cifras [de seus contratos] atingem, às vezes, cerca de 25% dos vultosos orçamentos da indústria americana. O ator Arnold Schwarzeneger recebeu 12 dos 94 milhões de dólares que custou a filmagem de *Exterminador 2*.

Em entrevista concedida à revista *Playboy* (fev. 2004, p. 41), o ator Jack Nicholson, um dos mais premiados e respeitados da história de *Hollywood*, se incluiu no grupo de astros ou estrelas que podem ganhar entre 20 e 25 US\$ milhões por um filme. Disse que, em geral, seus contratos prevêm um pagamento mínimo e ganhos crescentes caso o faturamento exceda determinada magnitude acordada, o que tem acontecido na maioria das

vezes, segundo ele. Na entrevista, Nicholson demonstrou ter clara noção do quanto sua atuação pode representar para o desempenho comercial de um filme e comentou: “eu faço eles ganharem dinheiro [...] tenho sido bom para o negócio do cinema e ele, claro, tem sido bom pra mim [...] é por isso que eles chamam pessoas como eu de ‘o dinheiro’”. Este comentário resume bem a importância atual do *star-system* para a indústria cinematográfica. A lógica do negócio cinematográfico tem demonstrado que a presença de um astro ou uma estrela numa produção, mesmo custando milhões de dólares, representa menor risco de investimento do que a escolha de atores menos conhecidos e de menor custo, devido ao seu baixo potencial de atratividade junto ao público.

A replicação de gêneros narrativos também se constitui numa estratégia tradicional. *Westerns*, suspenses, ficções científicas, comédias românticas, etc. são exemplos de gêneros utilizados comercialmente. Alguns, como as comédias românticas, mantêm um público fiel e se renovam; outros, como o western, têm seu momento de auge junto ao público, mas com tempo passam a ter valor comercial reduzido. Muitas vezes são tão replicados que saturam os espectadores. Estratégias conjuntas com o *star-system* podem consagrar diretores como especialistas em gêneros narrativos, como foi Alfred Hitchcock em filmes de suspense. Atores e atrizes também podem se especializar e ficar marcados por gêneros específicos, como John Wayne em relação aos *westerns* e como atualmente acontece com Julia Roberts em comédias românticas.

Com maior ou menor ênfase no *star-system*, outra estratégia bem sucedida é a realização de seqüências de filmes. Séries de televisão bem sucedidas ou histórias de personagens ou super-heróis popularizados por gibis têm resultado em seqüências para o cinema com alta frequência de público nas diversas janelas de exibição. As seqüências de *Matrix* e a trilogia de *O Senhor dos Anéis* (lançadas entre 2002 e 2003) revelam o aprimoramento e a força desta estratégia. Tais seqüências, na medida em que conservaram o

núcleo artístico central, também fizeram uso do *star-system*. Além disso, apresentam elementos característicos de *blockbusters*, como a ênfase em sofisticados e onerosos efeitos especiais.

Blockbusters são os filmes com nível de orçamento mais alto em todo o mundo, tanto em produção, quanto em logística e marketing. Mesclam formatos narrativos, técnicos e mercadológicos já testados e que obtiveram grande faturamento e prestígio junto ao público. Tais produções se focam em platéias jovens de até cerca de 30 anos³¹. A realização de *blockbusters* se constitui numa das principais estratégias de sustentação da hegemonia das *majors* e de *Hollywood* desde os anos setenta.

As carteiras de filmes das *majors* também consideram produções para mercados específicos, como o infantil (que também tem estimulado produções com orçamentos onerosos e é suprido em boa medida por *blockbusters*), e o de arte, afeito a inovações narrativas e estéticas para atender as expectativas de um público fiel e exigente – em geral via produções de menor custo. A atenção das *majors* para com este mercado foi constatada pela incorporação da *Miramax* pela *Disney*. Fato certamente relacionado ao sucesso e crescimento da *Miramax* nos anos noventa, enquanto distribuidora de menor porte especializada no mercado de filmes de arte, que investe em estratégias de lançamento apoiadas no *Oscar* ou mesmo adquire os direitos exclusivos de distribuição, nos EUA, de filmes estrangeiros com performances destacadas em festivais internacionais.

Com a finalização do filme, toma fôlego o trabalho da distribuição. Define-se com a produção o número de cópias com que o filme será comercializado nos cinemas e parte-se para a sua confecção. Arranjos com exibidores (quadros em creme - Figura 4) envolvem

³¹ Para se ter uma idéia da importância e dimensão deste segmento de mercado nos EUA, em 2002, estimou-se que cerca de 50% do total de ingressos vendidos para o cinema foi adquirido por espectadores de entre 12 e 24 anos de idade, e 17% para espectadores de entre 25 e 39 anos (SCREEN INTERNACIONAL *apud* FILME B, 2003a).

fluxos de marketing e logística. Estratégias e planos de marketing antecedem e acompanham o efetivo lançamento nos cinemas e nas subsequentes janelas de exibição.

A definição da estratégia de lançamento nos cinemas considera, dentre outras questões, em quais mercados, em quais e quantas salas e em que período do ano efetivá-lo. Objetiva-se maximizar a frequência de público e conseqüentemente a receita potencial do filme lançado, o que depende ainda do tempo em que o número de cópias permanecerá em cartaz. A época do lançamento é importante por conta da competição com outros filmes³² e porque existem fases do ano (períodos de férias e de final de ano) em que a frequência aos cinemas é maior (VOGEL, 1998).

Lançamentos de grandes distribuidoras, com destaque para os *blockbusters*, têm tido alcance crescente e representam o que há de mais competitivo na distribuição cinematográfica. Lançamentos de centenas ou milhares de cópias, como foi o caso de *Matrix Revolutions* - lançado com 18 mil cópias, podem atingir simultaneamente os mercados norte-americanos e os principais mercados mundiais³³. A difusão dos complexos multi-salas pelo mundo, nos anos oitenta e noventa, acompanhou, e foi coerente, com a estratégia de mega-lançamentos de *blockbusters* de *Hollywood*. Estes filmes costumam ter distribuição mais ampla na primeira semana de lançamento. A partir daí, a intensidade de exibição tende a declinar, a depender da performance nas bilheterias, quando mercados secundários passam a ser atendidos (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998).

Por outro lado, estratégias de amplos lançamentos implicam altos investimentos em cópias e propaganda que poucas distribuidoras podem arcar, funcionando como barreiras a novos entrantes. A grande maioria das companhias apóia-se em estréias de mercado em

³² Em 2002, por exemplo, o lançamento mundial de *O Homem Aranha* em meados do ano fez com que muitos distribuidores programassem seus lançamentos para períodos diferentes, diante do potencial de mercado e da força da promoção do filme.

³³ Lançamentos internacionais são uma fonte de receita muito importante para as *majors*, a fim de viabilizar e reduzir os riscos dos altos investimentos de produção e marketing.

mercado. Inicialmente, opta-se por lançar os filmes em salas de exibição de mercados onde há um histórico recente de alto desempenho de bilheteria (VOGEL, 1998). Em geral, filmes são lançados inicialmente nos mercados do país em que foram produzidos. As diferenças lingüísticas e culturais e a tendência da população local preferir filmes pátrios apóiam esta perspectiva. Para filmes nacionais serem lançados internacionalmente com número de cópias e campanha de lançamento competitivas (sem compor a carteira de uma *major*), é necessário que os produtores consigam fechar contrato com distribuidoras que atuem no mercado do país em questão, o que em geral significa a concessão de direitos exclusivos de comercialização.

As estratégias de marketing arquitetadas pelas distribuidoras almejam conhecer o perfil dos mercados, identificar e demarcar segmentos e selecionar os alvos para os quais determinados filmes têm maior potencial de público. Para isto, pesquisas de mercado são um instrumento recorrente (KOTLER, 1998). Segundo Kotler e Scheff, Kotler (1997, 1998), eis os principais fatores e elementos que precisam ser considerados para que pesquisas de mercado possam avaliar o comportamento dos consumidores, permitindo agrupá-los em segmentos e selecionarem-se mercados alvo:

- macro-fatores: sociais, demográficos, culturais, geográficos, políticos, legais, econômicos, infra-estruturais, tecnológicos;
- fatores culturais: nacionalidade, subculturas, classe social;
- fatores sociais: grupos de referência, formadores de opinião, novidades – tendências;
- fatores psicológicos: personalidade, crenças, atitudes, motivação;
- fatores pessoais: ocupação, instrução, situação econômica, família, idade, estágio de ciclo de vida.

O acompanhamento desses parâmetros de mercado e a experiência de comercialização permitem às distribuidoras desenvolver *know-how* no sentido de identificar produções com potencial junto a determinados segmentos de mercado, bem como desenvolver

expertise na formulação de campanhas que atinjam determinados públicos alvos. Em países onde a indústria cinematográfica é mais desenvolvida, costumam existir profissionais ou organizações (privadas ou públicas) que realizam pesquisas sistemáticas de mercado. Por exemplo, em pesquisa procurando medir a predisposição das pessoas por inovar, bem como o tempo que elas levam para aderir ao consumo de novidades, realizada nos EUA em 1995, Rogers (*apud* Kotler e Scheff, 1997, p. 74) identificou cinco categorias sociais: 2,5% das pessoas estão sempre predispostas a inovar, procurando inovações; 13,5% adotam inovações com rapidez; 34% adotam novidades antes da média, mas raramente lideram o processo (característica das categorias anteriores); 34% são céticos, adotando inovações após a maioria já ter adotado; e 16% são conservadores, tendendo sempre a reagir a novidades. Pesquisas como essa parecem se constituir em informações muito relevantes para a indústria cinematográfica, que em sua dinâmica precisa conviver com a tensão entre a repetição e a inovação.

Definidos os mercados alvos, campanhas de lançamento são planejadas e desenvolvidas e implementadas junto com os exibidores que comporão a cadeia, o que envolve a escolha e utilização de um mix de canais de comunicação, tais como: a participação em prêmios ou festivais ou a promoção de sessões para personalidades, jornalistas, críticos e outros formadores de opinião (buscando estimular o marketing boca a boca); trailers, cartazes, promoções, etc. nas salas de exibição; anúncios publicitários impressos, em multimídia, nas TVs ou no rádio, etc. A composição de cada campanha se adequa ao perfil do filme e principalmente aos mercados alvos priorizados. Apesar de haver semelhanças entre campanhas de filmes que almejem mercados semelhantes e da constante repetição de modelos, como se trata de uma indústria que produz e comercializa “protótipos culturais”, cada campanha é específica. A reedição de fórmulas em campanhas de alto custo é uma peculiaridade do lançamento de *blockbusters*. Em geral, campanhas de marketing bem

arquitetadas podem tornar um filme com apelo comercial duvidoso num sucesso ou, ao menos, num menor fracasso e, evidentemente, podem potencializar o sucesso de um filme que agrade a maioria das pessoas que a ele assistam (VOGEL, 1998).

Diante de seu grande potencial de lucratividade e risco reduzido, a produção e o lançamento de *blockbusters* têm tratamento diferenciado por parte das *majors*, que se envolvem desde o surgimento do projeto. Além de altos e crescentes custos de produção, estes filmes também têm planos de marketing com orçamentos sem igual na indústria cinematográfica. Além de serem mais facilmente controlados do que os custos de produção, acredita-se que investimentos em marketing têm efeito direto no máximo retorno que um filme poderá obter. Assim, em geral, até o final da década de noventa, o dispêndio com campanhas de marketing chegava a atingir cerca de 50% do custo de produção de *blockbusters* (VOGEL, 1998).

Tendo como foco o público jovem, o marketing de lançamento de um *blockbuster* pode começar com campanhas publicitárias com o filme ainda em projeto. Na medida em que decola a produção e se aproxima o lançamento, geralmente em períodos de alta estação e férias estudantis, a campanha se intensifica.

Merecem destaque o desenvolvimento de técnicas de *merchandising*, que se consagraram e têm se desenvolvido desde o sucesso do filme *Guerra nas Estrelas* nos cinemas. Envolvem acordos de licenciamento com empresas para customização e comercialização de produtos, serviços ou patentes, tais como livros, trilhas sonoras, vídeos, camisetas, brinquedos, jogos, multimídia, etc., baseados nos personagens ou outros elementos da narrativa. Os diversos formatos de *merchandising*, além de comporem a campanha de lançamento, resultam em fontes adicionais de receita. *Blockbusters*, como *O Parque dos Dinossauros* e *O Rei Leão*, tiveram lucros de licenciamento que excederam US\$ 50 milhões.

Em filmes infantis, licenciamentos de brinquedos podem trazer retornos da ordem de 7% do valor dos preços de venda (VOGEL, 1998).

Campanhas de lançamentos de filmes com orçamentos de produção e marketing menores, mas focados em segmentos de mercado específicos, costumam tentar estimular e confiar no marketing boca a boca. Esta ferramenta de marketing é uma das mais tradicionais do cinema e pode reservar tanto surpresas negativas, quanto positivas, podendo prolongar a permanência de filmes nas salas de exibição, mas também reduzi-la. Neste sentido, o filme *Ghost – do Outro Lado da Vida* constitui-se numa surpresa positiva para a cadeia cinematográfica que o envolveu, alcançando grande bilheteria, tornando-se recordista em tempo de permanência em cartaz no Brasil. Distribuidoras atentas ao risco do marketing boca a boca costumam verificar o potencial de divulgação espontânea do filme entre os espectadores em sessões especiais para apurar se há reação positiva. Em caso afirmativo, estruturam a utilização do marketing boca a boca na promoção de lançamento. Caso contrário, aposta-se em campanhas publicitárias. O lançamento de filmes de arte em geral faz muito uso do marketing boca a boca. Efeito que se multiplica caso o lançamento seja precedido por premiações em festivais de cinema.

A busca por indicações ao *Oscar* ou mesmo a conquista de premiações na cerimônia são um balizador importante para lançamentos nos EUA e em todo mundo, especialmente para filmes falados em língua inglesa, que historicamente têm maior probabilidade de concorrer nas principais categorias³⁴. Campanhas de lançamento arriscando possíveis indicações ou premiações em geral seguem a seguinte lógica: um lançamento inicial com um mínimo de cópias em Nova York ou Los Angeles ao longo do ano para credenciar o filme a participar da disputa, e posteriormente uma efetiva comercialização entre fevereiro e março, intervalo de tempo em que se dá o anúncio dos indicados e a premiação.

³⁴ Apesar de filmes em língua não inglesa poderem concorrer nas principais categorias e de, nos últimos anos, este fenômeno ter se tornado mais constante, em geral tais filmes concorrem numa categoria específica: Melhor Filme Estrangeiro.

Evidentemente, há o risco de não se conseguir sequer uma indicação. Para aumentar as chances de obter indicações, distribuidoras fazem *lobby* junto aos votantes, tentando difundir uma imagem positiva do filme.

Apesar de os cinemas permanecerem como uma importante fonte de receita para a indústria cinematográfica, eles consistem atualmente apenas no mercado primário de exibição. Como ilustra a Figura 4 (quadros em creme), após serem exibidos em cinemas nacionais e estrangeiros, filmes poderão ser exibidos nas diversas janelas de exibição caseiras: *pay per views*, vídeos e DVDs, TVs pagas, TVs abertas nacionais ou estrangeiras, ou mídias digitais, que consistem em novas e maiores fontes de receita para a indústria como um todo (como mostra a Tabela 1).

Para obter receitas máximas e em cascata em diversas janelas de exibição, as *majors* desenvolveram a chamada estratégia de *windowing*. Conforme o Ministério da Cultura (1997-1998, p. 12):

A estratégia de *windowing* consiste na revenda do produto em mercados diferentes ao longo do tempo com baixos custos adicionais; trata-se, portanto, de uma forma de discriminação de preços. Pode-se identificar, hoje em dia nos EUA, oito janelas de exibição de filmes em alguns mercados geográficos: estréias em cinemas lançadores, estréia na rede exibidora, TV por assinatura, vídeo doméstico, canais premium (de cinema), TV aberta, relançamentos em canais básicos, e *syndication* de TV [...] As estratégias de *windowing* procuram determinar a ordem ótima e a duração das várias janelas e mesmo se uma janela potencial deve ser incluída ou excluída.

O *windowing* traz a perspectiva de obtenção de maior e mais rápido retorno para os investidores. Isso tem feito com que eles tenham maior interesse em produções realizadas para atingir múltiplas janelas de exibição e pressionem para que os filmes não permaneçam muito tempo nos cinemas. Se por um lado esta pressão agrada companhias exibidoras de janelas secundárias, tende a desagradar exibidoras tradicionais. Essa tensão se agrava pelo fato de que se as grandes distribuidoras com seu poder de verticalização, capital, escala, logística e de negociação conseguem manter esta estratégia de forma sistemática e eficiente, companhias menores ainda dependem de receitas de bilheteria e conseqüentemente da

permanência dos filmes em cartaz por mais tempo. Para compensar exibidoras tradicionais pela redução do tempo de comercialização, as *majors* procuram fechar acordos que garantam um quantitativo de lançamentos que supra a demanda dos cinemas, o que por sua vez também pressiona filmes que necessitem ficar mais tempo em cartaz (VOGEL, 1998).

Percebe-se que pela dinâmica do *windowing*, uma das principais estratégias da indústria cinematográfica - perseguida por investidores, firmas produtoras e distribuidoras - as diferentes janelas de exibição têm uma lógica complementar, representando mercados e oportunidades de receita diferenciados. Sob a ótica do *windowing*, o lançamento bem sucedido de um filme nas salas de exibição também funciona como campanha de divulgação e experiência de marketing para o lançamento nas janelas subsequentes. Essa lógica vale de janela a janela enquanto a estratégia estiver em execução. Com a evolução do filme entre as janelas, apreendem-se junto aos espectadores as características bem ou mal recebidas, podendo-se otimizar as estratégias de lançamento nas etapas seguintes (VOGEL, 1998).

A estratégia de *windowing* tem ainda possibilitado otimizar o potencial de receita do lançamento de seqüências. Verifica-se que ultimamente tem sido comum, na véspera do lançamento do mais novo filme de uma seqüência nos cinemas, o relançamento de filmes anteriores. Dessa forma, a receita do conjunto da seqüência se multiplica segundo a dinâmica do *windowing*.

Uma grande vantagem que o surgimento das janelas de exibição caseiras possibilitou à indústria cinematográfica foi a revalorização de filmotecas. Através de acordos com as produtoras e proprietários dos direitos dos filmes, distribuidoras podem negociar o relançamento de acervos antigos em quaisquer janelas secundárias³⁵, sempre em busca de opções para compor suas programações. Apoiados no *star-system*, acervos com a presença de diretores, atores e atrizes consagrados têm valor destacado. A existência de canais de TVs

³⁵ Eventualmente, um grande sucesso do passado também pode ser relançado nos cinemas, como recentemente aconteceu com *O Exorcista*, *Apocalypse Now* e *Dona Flor e Seus Dois Maridos*. Nesse caso, tendem a seguir a estratégia de *windowing*.

pagas especializados em cinema tem garantido um mercado constante para as filmotecas, assim como o crescimento do valor comercial do DVD tem resultado em relançamentos crescentes.

3.2.3. Salas de exibição: relações com a distribuição e repartição de receitas

Entre os exibidores de uma mesma ou de diferentes janelas existe competição pela preferência dos espectadores. Apesar de existirem diferenças na composição dos mercados, ou seja, na dinâmica de preferências e condição de acesso do público de janela a janela, há consumidores em condição de escolher dentre mais de uma ou mesmo dentre todas elas, o que envolve diferenças de custo-benefício e de preço.

Se a dinâmica de evolução tecnológica, ao impulsionar o surgimento e a popularização das janelas de exibição caseiras, trouxe vantagens para a produção e a distribuição, tem trazido, simultaneamente, novos e sofisticados competidores para concorrer com a exibição tradicional. Os cinemas, para manter e ampliar sua frequência, também têm recorrido a avanços tecnológicos e de gestão, otimizando a dinâmica de prestação do serviço, a fim de se manterem como um entretenimento cultural diferenciado, do que são conseqüências recentes a ampla difusão de complexos multi-salas e a difusão de salas digitais. Outro fenômeno que tem favorecido a expansão do público dos cinemas nos últimos anos é o crescimento do número de *multiplexes* em *shoppings centers*. O potencial dos complexos de salas como âncoras de atração de público e o sentido consumista do negócio têm despertado crescente interesse nos dirigentes de *shoppings centers*.

Como efeito da competição e da sofisticação do próprio setor, salas defasadas tecnologicamente e salas de bairro, ou de rua, têm tendido a fechar. Embora existam cinemas tradicionais, muitos dos quais modernizando suas instalações e equipamentos, que conseguem se manter ou mesmo ter uma frequência de público destacada. Uma explicação para isso pode ser a localização privilegiada de alguns cinemas. Fora isso, muitos deles são especializados em filmes de arte, que têm como frequência característica um público mais seletivo quanto à qualidade e à diversidade da programação, buscando um serviço diferenciado, que privilegie a contemplação de um filme enquanto obra de arte, o que em geral não é encontrado num *multiplex*. Este público, apesar de potencialmente inferior, é fiel e de frequência constante, o que possibilita que tais cinemas se sustentem ou se constituam em negócios rentáveis, principalmente em grandes cidades, onde se pode encontrar cadeias especializadas. Além disso, em alguns países, como a França, políticas públicas têm buscado proteger e até estimular o surgimento de cinemas de rua, por considera-los culturalmente relevantes.

Por outro lado, a importância das salas de exibição como mercado primário global rentável e impulsionador da estratégia de *windowing*, faz com que sua eficiência e eficácia permaneçam vitais para toda a indústria. Diante dessa visão, é possível visualizar a difusão de complexos multi-salas e, em menor escala, das salas de arte como consequência de estratégias de distribuição em consonância com o feedback da frequência e com as expectativas do público. Os *multiplexes* em muito se multiplicaram por possibilitarem maior efetividade das estratégias de *windowing* e lançamento de *blockbusters*, objetivando máximo e rápido retorno de arrecadação, até porque se sabe que existem *majors* que controlam grandes companhias exibidoras (como é o caso da UCI Cinemas, controlada pela *Paramount* e a *Universal*). A existência de um público mais exigente e desgostoso ou saturado da sistemática de repetição de modelos por *Hollywood*, predominante nos *multiplexes*, acabou abrindo mercado para as salas de arte e, conseqüentemente, para a distribuição, por firmas de menor porte, de filmes

produzidos nacionalmente e em outros países (inclusive nos EUA), em geral com qualidade abalizada pela conquista de festivais e premiações nacionais ou internacionais de prestígio.

As distribuidoras estruturam campanhas de marketing para os lançamentos nos cinemas, estabelecendo um público alvo e metas de bilheteria que, para serem atingidas, dependem do desempenho dos filmes nas salas de exibição em que forem negociados e distribuídos, sendo escolhidos cinemas que permitam atingir o público priorizado. Neste processo de escolha, exibidores com salas de maior capacidade de público, tecnicamente preparadas e bem localizadas (preferencialmente: zonas urbanas populosas e cujo poder aquisitivo seja acima da média) levam vantagens na disputa por filmes potencialmente rentáveis. As *Majors* asseguram a distribuição de seus filmes nas melhores salas através de exibidores pertencentes a uma mesma corporação ou através de acordos prévios com outras companhias, muitas vezes de longo prazo e envolvendo um conjunto (ou pacote) de filmes. O risco de negociar pacotes é que eles incluem filmes com menor e maior potencial de arrecadação. Para minimizar o risco da escolha de filmes que podem resultar em baixas performances de bilheteria, firmas exibidoras mantêm profissionais especializados em negociar periodicamente com distribuidoras e definir a programação dos cinemas, uma expertise essencial na atividade. Mudanças na programação em geral ocorrem semanalmente, o que pode tornar acordos de longo prazo vantajosos (VOGEL, 1998).

Os exibidores, tendo interesse direto em potencializar a arrecadação, participam dos planos de lançamento estruturados pelas distribuidoras, exibindo trailers, expondo cartazes e utilizando outros materiais de divulgação fornecidos, ou ainda executando promoções ou mesmo realizando eventos de lançamento, podendo contar com a presença de astros da produção.

No fechamento do acordo com exibidores, distribuidores essencialmente negociam e recebem o valor de um aluguel pelos direitos de exibição dos filmes ao longo de um período

de tempo. Os termos dos contratos são variáveis, porém envolvem o rateamento percentual da arrecadação de bilheteria do período de exibição. Os percentuais fixados para as duas partes em geral são alterados semanalmente, tendendo a decrescer a cota que cabe ao distribuidor. Assim, quanto mais semanas o filme permanecer em cartaz, melhor será para o exibidor, já que sua cota será aumentada. Tal permanência está vinculada a frequência média de público às sessões. A definição da cota final do exibidor dependerá de como as duas partes arcarão com o total de despesas relacionadas com a comercialização nas salas³⁶. Em caso de fracassos ou rendimentos abaixo da expectativa, o distribuidor tem direito a uma cota mínima da bilheteria (cerca de 50% do total arrecadado). Nos EUA, em contratos com as *majors*, a cota da distribuição nas duas primeiras semanas pode atingir 70% ou mais do valor do faturamento. A partir da terceira semana, ajustes de 10%, a cada duas semanas, são feitos em favor dos exibidores (VOGEL, 1998).

Diante do perfil dos contratos de locação, os exibidores têm procurado outras fontes de receita. Nos *multiplexes*, a otimização da exploração da concessão da venda de lanches (doces, pipocas, bebidas, etc.) possibilita que a maior parte (ou grande parte) dos lucros provenha dessa fonte. Espaços para anúncios publicitários e concessões para a comercialização de máquinas de jogos eletrônicos são outras possíveis fontes de receita para os cinemas. Como a obtenção dessas fontes de receita depende da frequência de público, mas independe do total arrecadado pela bilheteria, existe uma tensão entre exibidores e distribuidores em relação à definição do preço dos ingressos, já que patamares mais baixos interessam aos primeiros para estimular a frequência, mas não interessam aos distribuidores e nem aos elos iniciais da cadeia, cujo lucro e remunerações dependem do montante arrecadado (VOGEL, 1998).

³⁶ Tais como: despesas com eletricidade, seguro, telefone, dentre outras. Nos EUA, o conjunto dessas despesas é chamado de “*nut*”. Caso, no contrato, o exibidor assuma antecipadamente estas despesas, poderá negociar um rateamento percentual maior.

De fato a dimensão da remuneração e o funcionamento de toda a indústria a jusante depende da maximização do faturamento dos distribuidores, o que tende a elevar os preços nas bilheterias e a pressionar a minimização da cota de arrecadação dos exibidores. Essa tensão de negociação, inerente ao negócio cinematográfico, acirrou-se com o crescimento da importância das janelas de exibição caseiras e a pressão para que se reduza o tempo de exibição nos cinemas, a fim de que a arrecadação chegue mais rápido às distribuidoras, produtoras e aos investidores. Tal tensão crescente tem exigido o aperfeiçoamento de políticas públicas e práticas de regulação de mercado entre os países.

Contratos entre distribuidoras e produtoras também envolvem negociações para a definição de cotas de arrecadação. Identificam-se duas variações gerais de acordos (VOGEL, 1998):

- acordos em rede (*net deal*): mais usuais, estabelecem que só no final da cadeia após o fechamento de todo faturamento pelas distribuidoras serão calculadas e pagas as cotas remuneração; a cota das distribuidoras gira em torno de 30% do montante arrecadado, depois de descontadas as despesas de comercialização (entre 8 a 15% do montante);
- e acordos a montante (*gross deal*): nesta modalidade, definem-se antecipadamente as cotas da distribuidora (entre 50 e 70%) e da cadeia a jusante (descontadas as despesas de comercialização), que vão sendo pagas ao longo da exibição.

Caso o filme seja bem sucedido nas bilheterias, acordos em rede, apesar de maior risco, são mais vantajosos para investidores e produtoras, já que ganham uma cota maior. Porém, se o filme fracassar, acordos a montante são melhores, já que as remunerações são pagas mais rapidamente.

Convém ressaltar que, apesar da tentativa feita por este capítulo de estimar proporções gerais para as cotas percentuais que cabem aos investidores, à produção, à distribuição e à exibição tradicional, a partir do trabalho de Vogel (1998), mais focado no

mercado norte-americano, a definição de tais cotas varia de contrato em contrato e que mais variações podem ocorrer de região a região ou de país a país.

A análise da dinâmica de funcionamento da cadeia cinematográfica permite verificar condicionantes que tornam a distribuição a etapa mais lucrativa da indústria e, conseqüentemente, a mais importante para a maximização dos ganhos do conjunto. Se a jusante, investidores e produtoras dependem da distribuição para serem remunerados; a montante, exibidores primários e secundários dependem da distribuição para obter suprimento constante de filmes, enfrentando competição intra e interjanelas. O poder das *majors* se agiganta ao se lembrar que estas corporações oligopolizam não só a distribuição de filmes, mas também a produção audiovisual. Ao que parece a competitividade de um filme ao longo da cadeia cinematográfica depende principalmente de ações no âmbito da distribuição.

4. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA E A CONSOLIDAÇÃO DA HEGEMONIA NORTE-AMERICANA

4.1. O nascimento da indústria

“O cinema não é só a arte contemporânea do homem, mas a arte criada pelo homem contemporâneo. A única realmente moderna” (SILVEIRA, 1966a, p. 167).

Segundo Gomes (1996, p. 8): “o aparecimento do cinema na Europa Ocidental e na América do Norte [...] foi o sinal de que a Primeira Revolução Industrial estava na véspera de se estender ao campo do entretenimento”. De fato, o advento do cinema, enquanto forma de lazer no final do século XIX, pode ser visto como um marco do surgimento da indústria de entretenimento. Sobre esta característica, Rosenfeld (2002, p. 35) esclarece:

Por isso, uma história do cinema deve tomar em consideração que o seu objeto é, essencialmente, uma Indústria de Entretenimento, que também faz uso de meios estéticos para obter determinados efeitos e para satisfazer um grande mercado de consumidores, sem visar, todavia, na maioria dos casos, à criação de obras de arte.

Apesar da opinião de Rosenfeld (2002) a respeito de sua natureza, que já o situa como uma atividade industrial e econômica diretamente associada à demanda do homem contemporâneo por lazer, o cinema não foi originado a partir desta perspectiva. Inicialmente, o que motivou o seu advento foram inspirações e aspirações científicas.

Nos dizeres do francês Laurent Mannoni, autor do livro *A Grande Arte da Luz e da Sombra*: “a invenção do cinema foi balizada por uma multidão de aparelhos extremamente engenhosos, de imagens de uma variedade infinita e de pesquisadores e cientistas de um rigor bastante moderno”. Laurent Mannoni compõe uma nova corrente de intelectuais que têm defendido que a arte cinematográfica originou-se de inventos ópticos criados a partir do século XIII. Assim, antes que os irmãos Lumière chegassem ao cinematógrafo, e Edison ao quinetoscópio, houve muitas contribuições científicas (RODRIGO, 2003, p. 8).

Desse modo, quando em 28 de setembro de 1895, em Paris, “[...] os irmãos Lumière deram a primeira exibição pública mundial do cinematógrafo”, comenta Silveira (1978, p. 7), “[...] pensavam ter criado um instrumento de pesquisa para laboratórios e anfiteatros, cujo fim seria registrar a realidade sob novos aspectos, reproduzindo-a com uma dimensão superior ao microscópio”. Ele ainda complementa: “pouco importa que outros inventores, em outros países, tivessem desenvolvido na mesma época a idéia de aparelhos semelhantes ou tentado a exibição comercial de algumas cenas [...] com os Lumière ficou a glória do nascimento”.

Além da “glória do nascimento”, os primeiros avanços em prol da afirmação da indústria cinematográfica também couberam principalmente a iniciativas francesas, alcançando este país hegemonia mundial no segmento por volta de 1910. Concomitantemente, os EUA - a partir do quinetoscópio, e outros países da Europa Ocidental também desenvolviam sua indústria. Nos anos subseqüentes ao nascimento do cinema, o invento dos Lumière ou aparelhos semelhantes seguiram sendo apresentados em metrópoles de diversos países e continentes, segundo o ritmo, as limitações e os diferentes graus de evolução da Revolução Industrial em transcurso, despertando curiosidade.

4.2. A dinâmica de afirmação da indústria e a hegemonia francesa

Um mágico oriundo do teatro francês, Georges Méliès, foi o primeiro a descobrir e a realizar filmes enquanto espetáculos de entretenimento. Após os Lumière, Méliès foi o principal personagem da dinâmica de evolução da indústria. Transpondo para a tela a magia de seus números teatrais, ele produziu os primeiros filmes de ficção: *Viagem à Lua* e *A Conquista do Pólo*, de 1902. Coube também a Méliès a construção do primeiro estúdio de filmagens do mundo, tendo realizado até 1912 cerca de “quatro mil fitas” (SILVEIRA, GRUPO CINEMA EM DIA, 1978, p. 17, 2004a, p. 226).

Se Méliès prestou grande contribuição para que o cinema desenvolvesse seu potencial como veículo de entretenimento, coube a Charles Pathé papel chave na sua ascensão enquanto indústria. “Aos poucos, firmando as bases de um truste, a princípio horizontal, depois também vertical, exercendo o controle da distribuição e da exibição ao lado da produção, [Charles Pathé] transformara o cinema artesanal numa grande indústria” (SILVEIRA, 1978, p. 23).

Com grandes contribuições de Méliès e de Pathé, o cinema, ainda em sua fase muda ou silenciosa³⁷, até 1910 vai se consolidando como a primeira indústria de entretenimento, atingindo todas as classes sociais, e muito fortemente as massas camponesas ou urbanas. Já em 1908, Nova Iorque possuía cerca de 600 *nickel theatres* (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998).

³⁷ O cinema sonoro surgiu apenas em 1927, apesar da presença de pianistas e orquestras, acompanhando as projeções, ter se alastrado logo que a exibição de filmes se caracterizou como espetáculo de entretenimento, o que se mostrou proeminente a fim de abafar o incomodo ruído dos projetores, rapidamente detectado como um elemento que desagradava e afastava os espectadores.

A respeito do que teria feito as pessoas se fascinarem pelo cinema, Bernardet (2001, p. 12) coloca que os filmes encantaram por passarem a “ilusão do real”, como num sonho. Até acabar o filme ou o sonho, tem-se uma impressão de realidade.

Comenta Carvalho (2001, p. 30): “o cinema é um lazer gestado dentro das condições históricas da Revolução Industrial e traz para a esfera do tempo ganho sobre o trabalho – o lazer – todo o significado da modernidade”. Para Morin (*apud* CARVALHO, 2001, p. 30), o advento do cinema teria sido o propulsor principal de uma nova etapa de industrialização:

A segunda industrialização que passa a ser industrialização do espírito, e a segunda colonização que passa a dizer respeito à alma progridem de forma intensa no decorrer do século XX. Através delas, opera-se esse processo ininterrupto da técnica, não mais voltada à organização externa, mas penetrando no domínio interior do homem e aí derramando mercadorias culturais.

Rosenfeld (2002 p. 45), influenciado pelos teóricos da Escola de *Frankfurt* (os primeiros a definir o conceito de indústria cultural (*kulturindustrie*): “reflexão crítica de viés marxista em torno dos meios de comunicação em massa”) também considera a dimensão sociológica do cinema, dizendo ser ele “[...] uma indústria que, à semelhança do rádio, manipula em ampla escala valores culturais”.

Para Coelho (1999), a indústria cultural nasce e toma corpo com a Revolução Industrial. Formaram-se os meios de comunicação para atender a uma massa alienada – consequência da industrialização e do contexto de afirmação do modo de produção capitalista. A cultura passa a ser vista como mais um produto.

Coelho (1999), porém, questiona até que ponto o desenvolvimento da indústria cultural, a partir da afirmação popular do cinema e do surgimento de outros meios de comunicação de massa ao longo do século XX, seria, ou não, alienante para os espectadores. Havendo ênfase no entretenimento puro, simplificado e padronizado, o produto cultural poderia sim gerar conformismo e passividade. Por outro lado, a dinâmica interior da

comunicação em massa acabaria beneficiando o desenvolvimento humano, através do acúmulo de informação e da formação cultural. Ou seja, a evolução do debate em torno da indústria cultural acabou por fazer com que argumentações contrárias e favoráveis passassem a coexistir: a comunicação em massa tanto poderia provocar, quanto combater à alienação, democratizando o acesso à informação. O mesmo autor chama ainda a atenção para a importância do formato do discurso, para as especificidades de linguagem dos meios de comunicação: o formato deve ser considerado, pois influencia decisivamente no resultado da comunicação, podendo estar alinhado a interesses ideológicos³⁸.

O debate complexo e dialético em torno da dinâmica da indústria cultural trouxe ricas contribuições para a compreensão da lógica de funcionamento dos meios de comunicação em massa, dos quais o cinema foi o precursor. Nesta dissertação, no entanto, será destacado o cinema enquanto indústria de entretenimento, já que é neste cenário que se configura sua dinâmica competitiva. A dimensão do cinema enquanto veículo de comunicação e difusão cultural será considerada na medida em que reside especialmente nesta característica o seu caráter estratégico para as nações.

Assim, enquanto indústria cultural, o cinema desencadeou uma nova industrialização que processa imagens e sonhos dentro das normas de fabricação industrial. Ao contrário dos espetáculos já existentes, apareceu e se desenvolveu intensivo em tecnologia e marcado por uma lógica fabril. Em sua etapa final de produção (a exibição) promove a proliferação de produtos, cujos valores de uso são imateriais: as imagens, os sonhos, as idéias. (MORIN, *apud* CARVALHO, 2001)

Bernardet (2001, p.23) esclarece e resume bem a lógica fabril e as vantagens econômicas do espetáculo proporcionado pela indústria cinematográfica em afirmação:

A película que se bota na máquina e sobre a qual se imprime a imagem é um negativo que, após a filmagem, será revelado e montado para se chegar a uma

³⁸ Teóricos da comunicação têm se debruçado sobre esta questão da influência dos formatos. Aqui não se entrará em detalhes por fugir da abordagem escolhida para o objeto em estudo.

matriz, da qual se poderá tirar uma quantidade em princípio ilimitada de cópias. [...] o mesmo produto-filme será em princípio apresentado numa quantidade ilimitada de lugares para um público igualmente ilimitado. Tais características possibilitam um ressarcimento de investimento e lucro mais rápidos³⁹.

A dinâmica de transformação da companhia cinematográfica de *Pathé*⁴⁰ de truste horizontal em truste vertical, apontada por Silveira (1978, p. 23), é capital para a compreensão da conformação atual da indústria de cinema. Até meados da década de 1910, aproximadamente, os filmes produzidos eram vendidos diretamente para os exibidores. Na medida em que foram sendo formados trustes de produção, estes começaram a perceber que se alugassem os filmes, ao invés de vendê-los, aufeririam mais lucros. De fato, segundo Rosenfeld (2002, p. 71), entre 1902 e 1907, grandes companhias produtoras francesas, norte-americanas e alemãs apoiaram o surgimento de agências de distribuição, ou mesmo passaram a criar suas próprias - “surge o intermediário ou atacadista que estabelece a ligação entre os fabricantes, concentrados em poucos lugares, e os varejistas, dispersos em centenas de cidades e vilas”, passando os produtores a receber percentagens sobre as receitas dos exibidores. O advento e o desenvolvimento da eficiência do elo de distribuição foram um elemento vital para a ascensão da indústria cinematográfica no mundo. Ao longo dos anos, o distribuidor passou a ser o elo chave para que a cadeia produtiva obtivesse o máximo de receita. O fato é que grandes companhias, como a *Pathé*, tendo capital para isso, acabaram optando por concentrar as três etapas do processo produtivo, multiplicando o faturamento, ao compor trustes verticais. Essa lógica de concentração de poder se manterá e alcançará o seu auge na *Hollywood* dos anos trinta e quarenta.

Estruturados os três níveis fundamentais da indústria: produção, distribuição e exibição, firmava-se um negócio, no qual se comercializam direitos (ingressos) para que as pessoas assistam a filmes por um tempo definido, comenta Bernardet (2001). Dessa forma, a

³⁹ Diferentemente do que ocorre com uma peça de teatro e outros entretenimentos existentes até então, sem uma lógica industrial.

⁴⁰ Fundada por Charles Pathé em 1903 (P.A., 2004).

mercadoria cinematográfica, em última instância, se caracterizava como a prestação de um serviço. A estrutura da cadeia só voltaria a passar por modificações significativas com a popularização da televisão nos anos cinquenta.

Sob aquela sistemática produtiva, ilustra Silveira (1978, p. 33), “em 1910, a hegemonia do cinema francês era talvez mais total do que a hegemonia de *Hollywood* em 1950”. “Já em 1907, a produtora *Pathé* tinha escritórios em Londres, Nova Iorque, Berlim, Moscou, São Petersburgo, Bruxelas, Amsterdã, Barcelona, Milão, Calcutá, Cingapura, etc. [...] logo tais escritórios também se espalharam pela Ásia e América Latina” (BERNARDET, 2001, p. 24). Estima-se “que de 60 a 70% dos filmes exportados para todo o mundo provinham dos estúdios parisienses, principalmente de três grandes firmas: *Pathé*, *Gaumont* e *Éclair*” (SILVEIRA, 1978, p. 33). Sendo um país em grau avançado de industrialização, a França possuía um mercado amplo e uma população com alto poder aquisitivo. Por conta disso, os filmes franceses conseguiam cobrir investimentos e gastos de produção e auferir lucro internamente, podendo assim se comercializar cópias para outros países por preços comparativamente mais baixos que produções locais ou de outros países, atraindo os exibidores locais e fazendo com que a receita crescesse ainda mais externamente (BERNARDET, 2001, p. 25).

Em seu curso de afirmação social, cultural e comercial, como o primeiro entretenimento de massas, o cinema chamou a atenção de estudiosos, que passaram a identificar especificidades em sua forma de expressão e, mais do que isso, um caráter estético, o que viria a lhe fazer alcançar o título de Sétima Arte, “a única realmente moderna”. Segundo Silveira (1966a, p. 170-171), Ricciotto Canudo, “um italiano de cultura francesa”, foi o primeiro a definir a *sétima arte* por volta de 1911, em seu *Manifesto das Sete Artes*: o cinema teria a peculiaridade de congregar todas as outras (arquitetura, música, pintura, poesia e prosa, escultura e teatro), por ser “a arte plástica em movimento”.

Pode-se constatar que, ao longo das duas primeiras décadas do século XX, o cinema se afirmou como indústria de entretenimento e como sétima arte. Esta evolução conjunta configura-se numa dialética fundamental, que até hoje acompanha o cinema, impactando na relação entre os agentes de produção, e destes com os demais elos da cadeia produtiva.

A verificação da tensão “indústria *versus* arte” permite compreender o constante conflito entre a repetição de modelos e a criação de novidades. Se o lado industrial estimula a repetição de modelos e os ganhos em escala, o lado artístico estimula a criação de novidades. Porém, os donos do capital de entretenimento não deixam de considerar a importância de inovações estéticas e estilísticas para o desenvolvimento da indústria, já que modelos se esgotam e o público também pede por novidades. Por outro lado, os donos do “capital artístico”, os agentes da criação não podem prescindir da indústria para que os filmes sejam realizados e cheguem aos espectadores. Esta tensão crucial passou a marcar a evolução do cinema desde o início do século XX, quando ele se consolida como a primeira indústria de entretenimento⁴¹.

Rosenfeld (2002, p. 35), ao abordar a tensão “indústria *versus* arte” no cinema, destaca a preponderância do viés industrial no contexto do capitalismo:

No caso do cinema [...] o fenômeno marginal é precisamente a arte, pois as empresas cinematográficas não têm, em geral, intenções estéticas. Um dos momentos essenciais de toda a arte é o fato de que através dela um artista se expressa, de que ela lhe serve de expressão. Ora a *Paramount* não dirá a um diretor: ‘Mr. Ford, tome aí um milhão de dólares e vá expressar-se!’ Sem dúvida as empresas cinematográficas recorrem também a recursos estéticos. Fazem-no a modo de comerciantes que acondicionam as suas mercadorias, antes de entrega-las ao freguês, em embrulhos bem feitos, amarrados com fitinhas cor-de-rosa ou azul-celeste.

Com a evolução da indústria e com os filmes se tornando cada vez mais caros, cineastas, para conseguir se expressar e realizar projetos, precisaram aprender a negociar com

⁴¹ Georges Méliès e Charles Pathé podem ser vistos como personagens representativos do início desta tensão. O primeiro ao simbolizar a criação e inventividade, e o segundo, marcando a figura do industrial replicador de modelos que alcançaram sucesso de bilheteria.

capitalistas, tendo de fazer concessões. O diretor norte-americano John Ford (citado por Rosenfeld no parágrafo anterior), símbolo do período áureo de *Hollywood*, ficou conhecido por saber dialogar com produtores e executivos de grandes estúdios, imprimindo sentido estético e autoral a seus filmes e também conseguindo sucesso de público. No entanto, após a Segunda Guerra Mundial, o chamado “cinema de autor” reforçou a importância do papel do cineasta na dinâmica da indústria cinematográfica.

O cinema, no limiar da Primeira Guerra Mundial, seguiu seu processo de afirmação como indústria de entretenimento de massas, mas também enquanto “a arte contemporânea do homem”. Neste instante, vale citar uma lúcida reflexão de Rosenfeld (2002, p. 42) a respeito da relação entre arte e entretenimento:

Não exclui o entretenimento, a arte? Entretenimento – termo desbotado e desvalorizado! Que tem a ver a arte com chás dançantes, jogos de baralho ou jogos de futebol? No entanto, considerando-se o entretenimento como conteúdo importante do nosso tempo livre e das nossas horas de lazer – essenciais à economia da nossa vida psíquica e ao verdadeiro sentido da cultura – verifica-se que entretenimento e arte de modo algum se excluem. Só uma parcela do entretenimento é arte, mas toda a arte é – para aqueles que a amam – entretenimento e prazer.

4.3. A primeira guerra mundial e a hegemonia norte-americana

Até a eclosão da Primeira Guerra Mundial, a França manteve a hegemonia na indústria cinematográfica mundial – a companhia *Pathé* permaneceu como a maior produtora do mundo, fornecendo cerca de 40% dos filmes lançados na Inglaterra, contra 30% de filmes norte-americanos. “Os italianos supriam 17% do mercado inglês e mesmo a Austrália tinha uma indústria capaz de produzir filmes com regularidade” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 20).

Enquanto isso, os EUA, quantitativa, técnica e qualitativamente, vinham aprimorando sua indústria até 1914. O competitivo e amplo mercado interno norte-americano dos dias de hoje já dava evidências de sua força e seu potencial, o que foi aproveitado pela indústria de entretenimento em afirmação.

Justamente no ano em que se iniciou a Primeira Guerra Mundial - 1914, o cineasta norte-americano David Wark Griffith realizou possivelmente o primeiro grande clássico do cinema mundial, o longa-metragem *O Nascimento de Uma Nação*. Segundo Silveira (1966a, p. 171): “[...] *O Nascimento de uma Nação* marcou o advento da hegemonia cinematográfica americana [...]”. Exatamente no ano em que, por motivo da guerra, as maiores forças industriais da Europa Ocidental tiveram que reduzir consideravelmente sua produção, os EUA lançaram um grande sucesso de público e de crítica⁴² - considerado um marco fundamental para a arte cinematográfica⁴³. *O Nascimento de Uma Nação* se tornou, além disso, o primeiro filme a ultrapassar os US\$ 10 milhões de bilheteria (GRUPO CINEMA EM DIA, 2004a, p. 226).

A respeito do quanto a Primeira Guerra Mundial e o cineasta D. W. Griffith foram importantes para que os EUA alcançassem a hegemonia na indústria cinematográfica, resume Rosenfeld (2002, p. 102):

A guerra é um golpe tremendo para o cinema europeu. De um salto a América conquista a supremacia industrial, ao mesmo tempo em que galgou um lugar decisivo na evolução estética do filme, graças ao gênio do primeiro cineasta completo e consciente: David Wark Griffith.

A grandiosidade das produções e o estilo narrativo que Griffith trouxe com *O Nascimento de Uma Nação* (1914) e *Intolerância* (1916) foram capitais para a evolução do cinema norte-americano. Pode-se dizer que foi a partir do estilo inaugurado por Griffith que o

⁴² Polêmicas quanto às tendências racistas e à parcialidade da narrativa ao tratar a Guerra de Secessão, fato histórico da maior importância para os EUA e para o mundo, não chegaram a manchar os méritos do filme.

⁴³ Bernardet (2001) considera que D. W. Griffith, com *O Nascimento de Uma Nação* (1914) e *Intolerância* (1916), marcou o fim do cinema primitivo e iniciou a maturidade da linguagem cinematográfica. Em seus filmes, vários artifícios estéticos e técnicos até então dispersos se organizaram num sistema coeso.

cinema produzido nos EUA alcançou e desenvolveu o estilo narrativo que possibilitou que seus filmes tivessem sucesso crescente tanto no mercado interno, como mundialmente. O cinema norte-americano desenvolveu inegável competência industrial e mercadológica, mas também inegavelmente desenvolveu competência estética e técnica, sabendo e conseguindo, como nenhuma outra cinematografia de até então, considerar e corresponder às expectativas do público de cinema.

O cenário interno da indústria cinematográfica norte-americana parece ter-se desenvolvido de tal forma que possibilitou que as facilidades oriundas do advento da Primeira Guerra Mundial fossem aproveitadas com grande eficiência. Em sincronia com o pioneirismo e a ascensão da indústria francesa, os EUA souberam fazer com que sua produção evoluísse e alcançasse um público crescente. Inicialmente, a produção se concentrou em Nova Iorque, migrando progressivamente para a Califórnia em virtude de vantagens geográficas e de custo. Este processo de migração viria a se acentuar em torno de 1914, consolidando *Hollywood* como o grande centro de produção.

O final do século XIX e quase toda a primeira década do século XX, para a indústria norte-americana, foram marcados por avanços tecnológicos (em meio a infrações e disputas por patentes), tentativas de monopolização e popularização crescente do cinema enquanto entretenimento. Conforme Stanley (*apud* VOGEL, 1998, p. 32), em 1908, quando o país já possuía “milhares de salas de exibição”, dez grandes companhias nova-iorquinas formaram um truste - *The Motion Picture Patents Company* - *MPPC* -, monopolizando e comercializando *royalties* de patentes de insumos e instrumental técnico. A *MPPC* acabou por ampliar o seu monopólio ao abarcar um grupo de 68 distribuidoras da região (*The General Film Company*), aumentando o seu poder com esta ação de verticalização. No entanto, produtores, distribuidores e exibidores independentes conseguiam manter participações no

mercado, burlando o pagamento de *royalties* ao truste ou importando insumos, equipamento e filmes - do que se beneficiavam produtores europeus (VOGEL, 1998, p. 32).

Todavia, complementa Vogel (1998), na década seguinte, na medida em que *Hollywood* ganhava terreno e se firmava como centro produtor mais competitivo, o truste de Nova Iorque foi perdendo sua força, o que se acentuou com crescentes pressões de firmas independentes contra suas práticas monopolistas. Assim, uma decisão judicial, em 1917, dissolveu o Truste nova-iorquino. Com isso, *Hollywood* se firmou como o grande centro de produção dos EUA. Por outro lado, Nova Iorque manteve sua importância como centro financeiro para a indústria cinematográfica (VOGEL, 1998, p. 33).

Assim, como consequência do início da guerra, a indústria norte-americana iniciou sua trajetória hegemônica:

[...] as indústrias francesa, italiana, inglesa e a alemã se viram forçadas a reduzir sua produção, abrindo espaço para a penetração americana não apenas na Europa, mas também da América Latina (antes dominada pelos franceses) e do Japão (antes dominado pelos italianos). Estima-se que ao fim da guerra os Estados Unidos já produziam 85% do número de filmes exibidos no mundo e 98% daqueles exibidos no seu mercado doméstico. A ascensão americana foi acompanhada de aumento na escala de produção, concentração e integração vertical com as atividades de distribuição de filmes que culmina no sistema de grandes estúdios de *Hollywood*. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 20).

Os independentes que se articularam e conseguiram decretar o fim do Truste nova-iorquino, passaram a entrar em franca competição pelo mercado:

Aliás, o idealismo liberal e a cooperação dos Independentes, no sentido de 'tomar todas as medidas ofensivas para manter um mercado aberto e para combater o monopólio', não é de longa duração'. Vencido o Truste - a *MPPC* -, os antigos independentes começam a digladiar-se mutuamente, ansiosos pela máxima expansão e dispostos a dominar o mercado de qualquer modo. Luta feroz desenvolve-se em torno do escoamento seguro dos produtos feitos em série, o qual só pode ser garantido por meio da aquisição de empresas de distribuição e de um número cada vez maior de cinemas (ROSENFELD, 2002, p. 112).

Como bem sinalizou Rosenfeld, a eficiência que proporcionava a integração completa da cadeia seduzia e era o objetivo dos principais competidores. Essa tendência de concentração e a competição "feroz" pelo mercado, nos anos vinte, fizeram com que

prevalecesse uma lógica oligopolista na indústria, o que culminou com alguns dos “antigos Independentes” estabelecendo “em *Hollywood* um verdadeiro império do filme”, conclui o próprio Rosenfeld (2002, p. 112).

Entre 1914 e 1919, *Hollywood* desponta como grande centro de produção. Grandes atores e atrizes passam a ser vendidos como “astros” e “estrelas” do cinema. Inaugura-se o uso de um instrumento mercadológico dos mais bem sucedidos, que marca até hoje a trajetória hegemônica, reciclando-se com o passar dos anos, denominado de *star-system*. Neste período, Mary Pickford, Theda Bara e Rodolfo Valentino consagram-se (SILVA, 2000, p. 12). Segundo Silveira (1978), após o sucesso do filme *Madame Butterfly*, Mary Pickford, a primeira grande estrela do cinema norte-americano, “passara a ganhar um milhão de dólares por ano”.

Instrumentos mercadológicos como *star-system*, o estabelecimento de gêneros - como o *western*, o *happy-end* (final feliz), inerentes ao modelo predominante da narrativa cinematográfica norte-americana, contribuíram para o crescente sucesso de *Hollywood*. A repetição, marca do viés industrial do cinema, foi utilizada com muito sucesso por *Hollywood*. A repetição foi um artifício poderoso descoberto pela indústria⁴⁴ para lidar com uma atividade que logo se mostrou lucrativa, mas também significava assumir altos riscos, característica que se acentuou na medida em que o custo das produções foi aumentando.

Após o final da Primeira Guerra Mundial, os EUA foram o país que mais se beneficiou em todas as esferas econômicas, não sendo diferente com o cinema. A hegemonia norte-americana alcançada na indústria cinematográfica parece ter sido, e se mantém como, um símbolo de sua hegemonia global, para a qual o cinema teve papel estratégico com o seu efeito multiplicador - social, econômica e culturalmente - e com sua adaptação e inserção às novas mídias que surgiram a partir do advento da popularização da televisão.

⁴⁴ Ainda antes da Primeira Guerra Mundial.

Se outrora a França havia liderado, ao longo e após a guerra, “firmas americanas compram grande número de cinemas franceses ou associam-se aos seus proprietários; concedendo-lhes créditos com a condição de que eles adquirissem os filmes” (ROSENFELD, 2002, P. 105). Tal prática passa a ocorrer em outros países, alastrando-se uma “invasão cultural” norte-americana pela Europa. Seguindo raciocínio similar, continua Rosenfeld (2002, P. 105): “por meio de manipulações sutis e pressões de toda a ordem”, filmes americanos “infiltram-se lentamente nos mercados da Europa, ameaçando a existência das indústrias cinematográficas nacionais”.

Outro aspecto fundamental que as duas guerras proporcionaram à economia dos EUA foi a condição de aprimorar a dimensão quantitativa e qualitativa de seu mercado interno de consumo, já que suas fronteiras permaneceram sem ser molestadas, enquanto a Europa Ocidental, outrora o eixo hegemônico, passou por anos de instabilidade e tensão interfronteiras. O tamanho e a sofisticação do mercado interno até hoje são uma característica decisiva para a manutenção da hegemonia global norte-americana e, já no pós Primeira Guerra, contribuiu para que os EUA precocemente consolidassem supremacia na indústria cinematográfica, como bem esclarece Rosenfeld (2002, P. 110), ao abordar novamente o contexto da “invasão cultural” norte-americana na Europa na virada dos anos vinte:

[...] os Estados Unidos são o único país capaz de manter a sua indústria fílmica pela capacidade de aquisição do próprio mercado. Contando então com cerca de 20 mil cinemas, os produtores americanos iriam consumá-lo, amortizando-lhe o preço de custo no próprio mercado interno. Em consequência dessa situação privilegiada, podiam oferecer os seus filmes nos mercados externos a qualquer preço, pois toda a renda vinda do exterior era lucro certo.

Percebe-se, ao analisar o texto de Rosenfeld, que a França passou a ser vítima de práticas idênticas às que utilizava no período em que manteve o seu “reinado”. Estava consumada a supremacia de *Hollywood*. A partir dos anos vinte até a virada do século XXI, chegando aos nossos dias, a indústria de entretenimento norte-americana, a partir de seu domínio no cinema, tem mantido e sofisticado sua hegemonia mundial.

4.4. A “era de ouro” de *Hollywood*

O investimento de capitais cada vez maiores para a produção em série de filmes de longa-metragem estimulou a ‘seleção natural’ em favor de firmas mais fortes economicamente, embora não sempre interessadas em manter certo nível artístico. As maiores empresas, quer seja partindo da produção, da distribuição e da exibição, procuravam assegurar-se dos elos da cadeia que lhes faltavam. Assim, impedem a penetração de novos competidores. O capital bancário interessa-se particularmente pela aquisição de circuitos, uma vez que a exibição parece ser o negócio mais seguro... Mas daí este capital parte, com o tempo para conquistar os pontos-chave da distribuição e produção. Depois da Guerra, os produtores médios, os distribuidores e os exibidores independentes têm de ceder, paulatinamente, à pressão dos trustes financeiros, tornando-se dependentes e são absorvidos ou aniquilados. ‘A concorrência se limita, portanto, a um pequeno número de empresas, cuja autoridade se estende simultaneamente à produção, distribuição e exploração’.

Na citação que abre este item, Baechlin (*apud* Rosenfeld, 2002, P. 115) resume com grande precisão a lógica estrutural e competitiva que sustentou e desenvolveu a indústria cinematográfica norte-americana dos anos vinte até 1948. A partir dos anos vinte, *Hollywood* estruturou-se e passou a se expandir sob uma dinâmica oligopolista.

Dessa forma:

A integração vertical iniciada logo após a Primeira Guerra, aprofunda-se nos anos vinte quando a *Paramount*, a *Loew’s*, a *Fox* e a *Goldwyn* embarcaram em programas de integração, expansão e especialmente de aquisição de cadeias de cinemas nas cidades mais importantes. A integração vertical veio também reforçar o desenvolvimento e o fortalecimento do ‘sistema de estúdios’ que havia começado antes dos anos vinte: o domínio da exibição dá maior sentido econômico aos contratos exclusivos dos atores mais populares típicos do "*Hollywood star-system*". Além disso, reduziu as chances dos pequenos estúdios [...] e levou ao fechamento de cinemas independentes (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 21).

Assim, grandes companhias começam a tomar corpo a partir do "sistema de estúdios", buscando a verticalização ao longo de toda a cadeia, tentando concentrar ao máximo suas atividades – o que passa a dificultar muito a vida de estúdios, distribuidores e exibidores de menor porte. Como parte deste movimento, por iniciativa articulada dos maiores estúdios de até então, surge, em 1922, a *MPAA – The Motion Picture Association of*

America, associação comercial integrando as maiores empresas da indústria cinematográfica norte-americana, criada com vistas a defender seus interesses no mercado nacional e internacional. Esta entidade, de vital importância para o desenvolvimento da indústria, existe e tem papel fundamental até hoje.

Os grandes estúdios de *Hollywood* tiveram seu auge nos anos vinte. Por outro lado, também nesta década surgiram outros produtos ou atividades que começaram a competir pelo tempo de lazer dos espectadores do cinema. O automóvel e o rádio, por exemplo, fizeram uma pressão que foi sentida principalmente pelas pequenas organizações da cadeia cinematográfica, que já tinham que se confrontar com as grandes companhias de *Hollywood*. Se o cinema foi a primeira indústria de entretenimento, outras indústrias, direta ou indiretamente, começavam a atuar e a se interessar pelo segmento, que afluía como um grande filão de mercado.

Por outro lado, a crítica cinematográfica, que se desenvolvera mais rapidamente na Europa, nos anos vinte, começou a ganhar corpo também nos EUA. Diante da repetição temática e da ênfase na exploração sistemática do *star-system*, críticas negativas vindas de periódicos e publicações internas ou externas cresceram. A *MPAA* precisou se estruturar para enfrentar os críticos, o que passou a fazer via campanhas publicitárias, oferecendo vantagens “sedutoras” à mídia impressa e aos críticos, ou mesmo investindo em publicações, a fim de defender os interesses e a imagem das grandes companhias⁴⁵.

Tais problemas, apesar de enfrentados, persistiram, e o cinema hegemônico passou a se defrontar pela primeira vez, entre 1925 e 1927, com o fenômeno da queda de frequência de público nas salas de exibição. A produção estava em ritmo acelerado. Muitos filmes eram produzidos e lançados, mas a repetição temática e falta de novidades afetou o interesse do público, o que atingiu níveis preocupantes em 1927. Rosenfeld (2002) aponta como uma das

⁴⁵ Sistemáticas semelhantes, que alcançam diversas mídias, parecem prevalecer atualmente.

causas mais significativas para a queda de frequência, o envolvimento crescente, no período, de agentes financeiros de Nova Iorque na produção, em virtude do aumento dos custos dos longas-metragens. Segundo Rosenfeld (2002, p. 116), a intervenção do capital financeiro fez surgir a figura do

producer-supervisor, homem que representa os financiadores, mete o bedelho na confecção dos filmes e exige maior standardização dos produtos a fim de abaixar os custos de produção. É este fenômeno, essa intervenção de elementos estranhos à criação cinematográfica que explica, em parte, a inundação do mercado por obras feitas em série, das quais uma se assemelha a outra, como um ovo ao outro.

O *fordismo*⁴⁶ – “a era da produção em massa”, que estava a se difundir nos EUA, influenciara o modo de produção dos estúdios de *Hollywood*⁴⁷. Acontece que, como já foi apontado, a indústria do cinema não sobrevive apenas com um viés industrial, ela também depende de elementos artísticos, de novidades, o que *Hollywood* parece ter levado pouco em conta nesta fase.

A saída encontrada por *Hollywood* para essa crise foi uma “revolução técnica”, o advento do cinema sonoro⁴⁸, cuja ação pioneira coube à *Warner*, com o lançamento do filme *O Cantor de Jazz* em 1927. Essa revolução técnica, de fato, re-estimulou e revigorou a frequência às salas de exibição nos anos subseqüentes.

Por outro lado, o nascimento e a transição do cinema mudo para o sonoro demandou fortes investimentos e complexas engenharias financeiras por parte das companhias cinematográficas. Assim, a crise de 1929 abateu-se sobre os estúdios justamente no momento em que se processava tal transição. Como consequência, neste período, o capital financeiro nova-iorquino novamente invadiu *Hollywood*. Passada a crise, as maiores e mais

⁴⁶ O fordismo ou “produção em massa” se desenvolveu na indústria automobilística nos anos dez e influenciou todas as atividades industriais na primeira metade do século XX. Pautava-se na concentração do máximo das etapas de uma cadeia industrial, produzindo-se em grande quantidade e de forma padronizada, com ampla divisão de trabalho (WOMACK; JONES; ROOS E CARPENTER, 1992, p. 14-27).

⁴⁷ No início, a realização de um filme envolvia poucas pessoas (num processo mais artesanal), mas com o tempo foi adquirindo maior profissionalização, desenvolvendo-se linhas de produção e divisões de trabalho, a feição desta etapa de evolução do capitalismo industrial (BERNARDET, 2001, p.63-68).

⁴⁸ Na verdade, já se haviam encontrado alternativas tecnológicas para que os filmes “começassem a falar” a cerca de uma década, mas o custo que representava esta transição só foi encarado neste momento de crise.

verticalizadas companhias (as que melhor resistiram) aumentaram ainda mais o seu poder. Como efeito, oito empresas passaram a dominar os mercados nacional e internacional, as chamadas *majors*: *Warner Brothers*, *RKO*, *Twentieth Century-Fox*, *Paramount*, *MGM*, e em menor escala: *Universal*, *Columbia* e *United Artists* (VOGEL, 1998, p. 33).

O surgimento do som acabou por reforçar o predomínio norte-americano, em detrimento do avanço de importantes contribuições européias (principalmente: soviéticas, alemãs e francesas) para a sétima arte⁴⁹. Se tais cinematografias já tinham dificuldades de se manter e disputar espaço com *Hollywood*, concorrer com filmes distribuídos pela indústria hegemônica e que ainda contavam com tamanha e custosa novidade técnica se mostrou inviável economicamente.

Assim, ao longo dos anos trinta, atravessando o período da Segunda Guerra Mundial – e até 1948, oito *majors* norte-americanas fizeram vingar e crescer largamente o seu poder oligopolista, contando com a *MPAA* para defender seus interesses no mercado mundial. O auge do sistema de grandes estúdios de *Hollywood* e da indústria cinematográfica, enquanto entretenimento de massas, é considerado o ano de 1939, quando foram lançados 400 filmes, dentre eles, o grande sucesso *E O Vento Levou*, que arrecadou até hoje cerca de US\$ 390,5 milhões, sendo a 42º bilheteria da história do cinema (IMDB, *apud* CLAQUETE, 2001) ⁵⁰.

Nos anos trinta, as *majors*, através de seu poder de verticalização, passaram a fazer uso de práticas coercitivas e anticompetitivas nos contratos com os exibidores. Destacaram-se, entre essas práticas, o *blind-booking*⁵¹ e o *block-booking*⁵², que permitiam garantir mercado, transferindo grande parte dos riscos associados às incertezas da demanda para o exibidor (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 21). Dessa forma, as grandes companhias

⁴⁹ Pode destacar-se movimentos como: o *Expressionismo* – na Alemanha e a *Avant-Garde* – na França, bem como a obra do grande cineasta russo: Sergei M. Eisenstein; que proporcionaram e realização de filmes que marcaram o curso dos últimos anos da história do cinema mudo, e até hoje influenciam o cinema.

⁵⁰ No que tange ao **volume de produção**, entre 1938 e **1941**, chegou-se ao **máximo patamar da “era de ouro” de Hollywood**, produzindo-se por ano respectivamente: 448, 469, 473 e **497 filmes**. A partir de 1942, o volume anual caiu, chegando 210 filmes em 1967 (*MPAA, apud* PROKOP, 1968, p. 38).

⁵¹ Arrendamento de filmes em pacotes fechados que não permitiam a escolha de filmes.

⁵² Arrendamento de filmes ainda não disponíveis para exibição em pacotes inteiros.

de *Hollywood* passaram a ser, crescentemente, acusadas de estar adotando condutas monopolistas de mercado, muito fortemente em função das práticas citadas, que forçavam a venda de pacotes de filmes, lesando os exibidores em geral.

Em meio às queixas crescentes, tais práticas de monopólio, conforme Ministério da Cultura (1997 ou 1998, p. 21), “perduraram até 1948, quando foram legalmente abolidas pela decisão da Suprema Corte de Justiça americana no processo da Paramount”. Assim, decretou-se nos EUA a separação entre produção e distribuição, e exibição – combatendo a dinâmica de concentração da cadeia cinematográfica. Chegava ao fim a era do “sistema de estúdios” em *Hollywood*.

Hoskins, Crispherson e Storper e Aksoy e Robins (*apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 21) resumem bem o impacto que o resultado do processo *Paramount* e a popularização da televisão causaram à indústria cinematográfica:

O desfecho do processo *Paramount* teve implicações transcendentais para a organização da indústria cinematográfica, pois, corroborando os efeitos da televisão, implicou aumento significativo de incerteza em relação à demanda nos mercados cinematográficos. Uma de suas principais conseqüências foi o abandono do modelo fordista de organização industrial praticado nos grandes estúdios pelo qual artistas e técnicos firmavam contratos exclusivos e de longo prazo com um único estúdio. Assim, durante os anos cinquenta, a indústria transitou para modelo de organização mais flexível no qual os contratos eram feitos filme a filme e transferia-se para o mercado boa parte das atividades que eram anteriormente desenvolvidas no âmbito do estúdio. Isso permitiu aos grandes estúdios desinvestirem na produção e concentrar suas atividades na distribuição. *Hollywood* perde suas vantagens competitivas na produção, mas os grandes estúdios mantiveram seu poder de mercado através do controle da distribuição.

O golpe que as *majors* receberam em seu poder de concentração de ganhos ao longo da cadeia produtiva cinematográfica e, principalmente, a popularização da televisão nos EUA, nos anos cinquenta, modificaram a estrutura e a lógica produtiva do cinema. O eixo principal para a obtenção de vantagens competitivas passou a ser a distribuição, quando se deu o aumento dos riscos em relação à demanda por filmes nas salas de exibição, o que tornou desvantajoso concentrar um grande conjunto de atividades num estúdio. A produção continuaria a ser um elo produtivo importante e essencial, mas secundário, considerando o

funcionamento e o desempenho de toda a cadeia industrial. Assim, as *majors* se adaptaram à nova lógica de competição, passando a liderar o processo a partir da distribuição⁵³.

Ao abandonar o modelo fordista de organização e adotar uma sistemática de gestão integrada e mais flexível⁵⁴, *Hollywood* antecipou o que viria a ser uma tendência geral da administração a partir dos anos setenta. Mais do que isso, chegou a um modelo de interação mais apropriado para a indústria de entretenimento e suas especificidades, bem como para as peculiaridades da produção cinematográfica, caracterizada por uma tensão constante entre repetição de modelos para a redução de riscos e obtenção de maiores ganhos de escala, e a inovação estética ou estilística.

4.5. A hegemonia e o advento da indústria do audiovisual

Evidenciando novamente a importância da tensão entre arte e indústria para a sua história, após a Segunda Guerra Mundial, na Europa esfacelada, surgiu um movimento estético dos mais importantes para a evolução do cinema: o *Neo-realismo* italiano. As agruras dos anos entregues ao conflito e ao jugo do fascismo, fizeram germinar um cinema crítico, realista e de grande inventividade – inclusive pelo fato de o país estar destruído e iniciando sua reconstrução, o que estimulou a utilização de atores amadores, instrumental técnico barato e locações abertas. É fundamental citar o *Neo-realismo* porque ele representou quase que a

⁵³ Não houve perda de vantagens competitivas associadas à produção, mas uma mudança significativa de ênfase. Ou seja, o eixo central para a obtenção de vantagens competitivas na indústria cinematográfica passou a ser a distribuição.

⁵⁴ A estrutura verticalizada de Hollywood deu lugar a inúmeras empresas pequenas que se reúnem, projeto a projeto, a partir da articulação da produção. Esta forma estrutural permite que, a cada projeto, contrate-se o pessoal e os serviços necessários para realizar os filmes. A organização atual da indústria cinematográfica pode ser definida no contexto do modelo das organizações virtuais, também chamadas de organizações em rede ou modulares, tendo uma estrutura altamente centralizada, com reduzida departamentalização, que utiliza o recurso da terceirização para muitas das principais funções da produção (CANTERLE, 2004).

antítese do que vinha sendo feito por *Hollywood*, numa reação estética impulsionada pelos valores de uma nação destruída e indignada. Esse movimento influenciou não só *Hollywood* - apontando necessidades e caminhos de renovação, mas o cinema feito em todo o mundo, mostrando que era possível fazer filmes de qualidade e de baixo custo. Particularmente, influenciou o movimento cinematográfico esteticamente mais expressivo até hoje realizado no Brasil, cuja importância para a sétima arte foi reconhecida mundialmente: o *Cinema Novo*, que, por sua vez, continua influenciando a cinematografia nacional.

O início das transmissões regulares de televisão começou nos EUA e na Europa Ocidental nos anos trinta. Enquanto, na Itália, acontecia o *Neo-realismo*, o fenômeno da popularização da mídia televisiva, que fez com que aos poucos as salas de cinema deixassem de representar o principal veículo de comunicação e entretenimento de massa, ganhou força justamente no pós-guerra. Esse efeito foi sentido inicialmente nos EUA, o que causou grande impacto na indústria cinematográfica (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998). Batz (*apud* PROKOP, 1986, p. 28) mostra a dimensão do impacto da expansão da mídia televisiva no mercado norte-americano de salas de exibição:

Nos EUA [...], desde 1946, a frequência aos cinemas no decurso de sete anos caiu consideravelmente com a introdução da televisão e o progressivo acesso aos automóveis. Em 1947, registravam-se 4,7 bilhões de espectadores; em 1955, em oposição, somente a metade: 2,5 bilhões de espectadores. Ao todo, a perda de público nos EUA atingia, em 1959 – em relação a 1947 – aproximadamente 2,5 bilhões de pessoas (53,4%). Enquanto havia nos EUA, nos anos do pós-guerra, cerca de 20.000 cinemas, sua quantidade cai até 1959 para 11.335.

Assim, complementando, em 1953, 46,2% dos lares norte-americanos já possuíam receptores de sinal televisivo (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 22).

Além disso, a separação entre produtores e distribuidores e exibidores imposta em 1948 também contribuiu para a retração do mercado de salas de exibição. Diante da medida regulatória, produtores e distribuidores “reduziram a oferta de filmes forçando os exibidores a pagarem preços mais elevados, portanto, reduzindo sua própria lucratividade e chances de sobrevivência” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 22).

Aparentemente, para muitas pessoas até hoje, o advento da popularização da mídia televisiva apenas tem conspirado contra o cinema. No entanto, este raciocínio parece equivocado. Na verdade, a televisão, na medida em que ganhou popularidade tomou sim, e muito, o público das salas de exibição, passando a competir com os exibidores. De outro ângulo, porém, a mídia televisiva também se tornou uma nova plataforma (ou janela) de exibição para a indústria cinematográfica. Daí se dizer que com o advento da televisão e principalmente a partir do momento que esta se consolida como novo meio de comunicação imagética, bem como com produções cinematográficas sendo exibidas na TV, ou com o passar dos anos, profissionais da televisão vindo a trabalhar na indústria de cinema, emergiu a indústria do audiovisual, fruto da integração e inter-relações entre as indústrias de cinema e televisão.

Na verdade, quando o governo norte-americano proibiu a verticalização entre produção, distribuição, e exibição, em 1948, acabou por estimular a articulação entre os dois primeiros elos da cadeia cinematográfica com a nova janela de exibição que começava a se popularizar, o que aumentou ainda mais a importância da distribuição, que agora tinha de atender a demanda de duas mídias. Assim, a integração entre cinema e televisão, nos EUA, delineou-se de forma precoce e precursora (SILVEIRA, 1966b, p. 145) já nos anos cinquenta e mais fortemente nos anos sessenta.

Neste momento, convém citar o *Oscar*, a mais importante cerimônia de premiação da indústria cinematográfica, organizada pela Academia de Arte e Ciências Cinematográficas, e que acontece anualmente de forma ininterrupta em Los Angeles, Califórnia, desde 1929⁵⁵ (GOMES, 2002). O *glamour* do prêmio e sua cerimônia, que até hoje contribuem para a preservação e a renovação do *star-system*, são um dos maiores símbolos do poder de *Hollywood*, o que se reforçou, justamente, com o início de suas transmissões ao vivo pela TV.

⁵⁵ A criação do *Oscar* em meio à crise de 1929 foi fruto de articulação entre a *MPAA* e sindicatos de profissionais técnicos. Uma autocelebração em defesa da indústria.

Segundo Gomes (2002, p. 20), a primeira transmissão do *Oscar* ao vivo pela televisão para o território norte-americano em 1953 pode ser vista como “um grande passo” para uma aproximação, “visto que até então o cinema e a TV eram inimigos”. Ela mesma completa:

Os grandes estúdios tinham medo de perder suas estrelas para a TV e criaram termos proibindo seus astros de aparecerem em shows televisivos. Mas os canais de TV precisavam de estrelas conhecidas para chamar o público e o cinema vinha perdendo espectadores.

Esta conjugação de interesses fez com que uma aproximação ocorresse através do *Oscar* de 1953.

Desde quando a cerimônia passou a ser transmitida pela televisão para outros países em 1969, o *Oscar* se mantém como “um dos espetáculos mais vistos em todo o mundo” (GOMES, 2002, p. 20), sendo um símbolo de integração entre cinema e TV, bem como um balizador muito importante para a definição de estratégias na indústria cinematográfica.

Assim, ainda na década de sessenta e no início da década de setenta a aproximação entre cinema e televisão se efetivou. Seja porque, mesmo sendo financiada por receitas publicitárias – de menor risco, a televisão precisava das produções e das estrelas do cinema para compor e qualificar sua programação – o que renovou o valor do amplo acervo de filmes (catálogos) das *majors*, seja via a locação dos estúdios para as produções televisivas, ou seja ainda através da força política que *Hollywood* construíra nos EUA ao longo da primeira metade do século XX⁵⁶. Importantes articulações e vitórias políticas das *majors* nos EUA, que asseguraram a inserção do conteúdo cinematográfico na mídia televisiva a partir dos anos sessenta, são esclarecidas por Neves (1999, p. 90):

Desde o início dos anos sessenta que a economia cinematográfica de *Hollywood* soube reagir positivamente ao aparecimento da televisão, conseguindo obter a tempo limites aos radiodifusores para a produção e comercialização de obras (*'syndication financial rule'*), e mesmo o impedimento da programação exclusiva de produção

⁵⁶ É bom lembrar que as *majors* criaram a *MPAA* ainda em 1922 para defender seus interesses. Desde então, a *MPAA* toca dinâmicas políticas de interesse conjunto, o que aconteceu no momento de integração com a TV e acontece novamente hoje, em meio à estruturação do mercado das mídias digitais.

própria (*prime time access rule*), reservando para si o grosso da oferta de conteúdos audiovisuais [...].

Detalhando mais as especificidades e as conseqüências do “*syndication financial rule*”⁵⁷, Ministério da Cultura (1997 ou 1998, p. 22) descreve como a produção direta para a televisão foi importante para as *majors*, destacando o caso de duas companhias:

Apoiadas pela regulamentação da *Federal Communications Commission (FCC)*, vigente até 1993, que proibia as redes de televisão de produzir e distribuir mais de 30% dos seus próprios programas – quota essa que era esgotada por jornalismo e esporte – as redes de televisão aproveitaram a reserva de talentos de *Hollywood* substituindo a produção de filmes de classe B por filmes semanais de gênero comédias, mistério e faroeste para a TV. Os EUA foram, assim, pioneiros na passagem da dramaturgia televisiva ao vivo para o filme, bem como na introdução das séries de TV nas quais a autoria (assinatura do diretor ou roteirista) perde a importância. A renda dos direitos de TV tornou-se fonte importante de renda para os produtores de cinema americanos: a *Warner Bros* e a *Disney* são bons exemplos de quanto bem sucedida pode ser a invasão da TV pela indústria do cinema.

Assim, nos anos sessenta, a integração entre as duas mídias imagéticas de entretenimento se consolidou, perdura e se desenvolve até hoje. Percebe-se, ao analisar as duas últimas citações literais, que o governo norte-americano teve papel chave, via regulamentações, na efetiva integração, num movimento que pareceu reconhecer a importância e favorecer a indústria cinematográfica. Além de evitar que cinema e TV evoluíssem separadamente, o governo dos EUA estimulou a convergência entre as duas mídias, ao criar meios para que a televisão e o cinema se desenvolvessem como vertentes produtivas diferentes, mas integradas numa mesma estrutura, conformando assim a indústria do audiovisual⁵⁸.

Por outro lado, o público das salas de exibição nos EUA manteve-se em queda até o início dos anos setenta. Tentativas de reversão via a introdução de diferenciais tecnológicos tais como o cinerama, o cinemascópio, ou o tecnicolor não surtiram grande efeito até os anos sessenta. No entanto, sua dinâmica de sofisticação do serviço e ampliação da capacidade de

⁵⁷ Que, limitando a possibilidade das televisões de compor suas programações com produções próprias, possibilitou que essa composição fosse preenchida por produções de Hollywood.

⁵⁸ A aproximação entre cinema e TV nos EUA foi facilitada em função de interessar e envolver dois grandes grupos financeiros: *Morgan* e *Rockefeller*, que possuíam negócios associados às duas mídias (PROKOP, 1986).

público dos cinemas, cumpriu papel importante na formatação de novas estratégias a partir da distribuição (vistas no capítulo 3) que reverteram a queda de audiência na janela de exibição tradicional.

“O declínio do público de cinema foi acompanhado por mudanças significativas na sua composição demográfica e social. Em termos de estratégia empresarial, a segmentação do mercado passou a ser a nova premissa” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 23). Se, na fase áurea do cinema como entretenimento de massa, os produtores pensavam que um filme “ótimo” deveria agradar pessoas dos “8 aos 80“, com a popularização da televisão esta premissa de mercado teve que mudar (BERNARDET, 2001, p. 62). Assim, os filmes passaram a ser feitos visando atingir segmentos de mercado. Desde então, segmentações por faixa etária, grau de instrução, etnia, sexo (ou opção sexual), etc. passaram a contar muito na avaliação do potencial de mercado de um filme. Já no pós-guerra e nos anos que se seguiram, dois segmentos de mercado particularmente se destacaram e se desenvolveram, sendo hoje muito importantes e bem definidos: filmes de arte (ou cinema de arte) e filmes para jovens com faixa etária entre 14 a 24 anos (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998).

O cinema de arte tem sua origem na Europa do pós-guerra, a partir do *Neo-realismo* italiano, da *Nouvelle Vague* francesa e do trabalho de outros cineastas de diversas nacionalidades (também norte-americanos⁵⁹), associados ou não a movimentos estéticos. Após a Segunda Guerra Mundial, em meio à saturação do modelo hegemônico que por anos predominou sem maiores oposições, começaram a surgir e aflorar novas propostas, que privilegiavam o cinema de autor, ou seja, privilegiavam a criação e a arte cinematográfica – realçando a importância da figura do diretor, como elemento principal na produção, justamente em oposição aos modelos estéticos e narrativos desenvolvidos com sucesso por *Hollywood*. O fato é que os filmes de arte passaram a demonstrar ter um público cativo e

⁵⁹ Na verdade, em 1941, Orson Welles, ao realizar *Cidadão Kane*, já havia chamado a atenção para o “cinema de autor”. A maioria da crítica cinematográfica costuma apontar este filme como o melhor de todos os tempos.

crescente, o que ficou mais evidente na medida em que a televisão destronava o cinema enquanto veículo de entretenimento de massa. Nos EUA, companhias independentes ganharam mercado entre 1960 e 1961, distribuindo filmes europeus e japoneses no mercado interno de salas de exibição⁶⁰ (PROKOP, 1986).

Hollywood não ficou alheia a este fenômeno. Assim, as *majors* também começaram a investir no segmento, dando espaço ao cinema de autor em suas produções (ou mesmo, também importando filmes), passando a investir na “estrela” de alguns cineastas (inclusive trazendo diretores de outros países para trabalhar nos EUA)⁶¹. Dessa forma, o cinema de arte se consolidou como segmento de mercado, atingindo, segundo Ministério da Cultura (1997 ou 1998), “seu pico na década de setenta”. A arte cinematográfica num momento em que a indústria enfrentava problemas comerciais cumpriu seu papel como elemento de tensão, contribuindo para necessárias renovações estéticas, estilísticas ou mesmo temáticas⁶².

O filão de mercado de jovens entre 14 a 24 anos, aos poucos, foi se mostrando estratégico. Comédias, aventuras e filmes de terror e suspense passaram a ser feitos à feição deste público, que nos anos setenta passou a ser o foco de *Hollywood* para finalmente conseguir reverter a tendência de queda de bilheteria nas salas de exibição. Nessa vertente, encontram-se filmes de custos de produção altos e crescentes, da qual aflorou a produção dos chamados *blockbusters*, estratégia que renovou e dita o atual ciclo de expansão do poder hegemônico na indústria cinematográfica (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998).

⁶⁰ Diretores como Federico Fellini, Ingmar Bergman, Akira Kurosawa e Luis Buñuel alcançaram notoriedade no período.

⁶¹ Podem-se destacar nomes como: Stanley Kubrick, Milos Forman, Roman Polanski, John Huston, etc.

⁶² No que se refere a inovação de gênero ou da narrativa no cinema americano, a partir dos anos sessenta, os produtores independentes passam a ter papel fundamental, reconhecido pelas *majors* (PROKOP, 1986). A descoberta do gênero *road movie* com o filme *Easy Rider* em 1969 seguiu esta lógica. A partir do sucesso do filme, o gênero seguiu com novas produções, contando com investimentos das *majors*.

Na verdade, as superproduções com custos crescentes de produção⁶³ - além de ascendentes gastos com publicidade, que se seguiram ao pós-guerra, como *Ben Hur* e *Dr. Jivago*, ainda não eram necessariamente voltadas para jovens entre 14 a 24 anos, no entanto já exigiam grandes lançamentos de alcance mundial para serem amortizadas e gerar lucro capaz de suprir o prejuízo de outros filmes. Para que atingissem o máximo de bilheteria, salas de cinema com grande capacidade de público e melhor equipadas se alastraram por grandes cidades, geralmente em zonas urbanas populosas – inicialmente, com maior intensidade nos EUA, e depois em outros países.

Com o passar dos anos, com a compreensão do potencial de mercado do segmento abarcado pelo público jovem, surgem, no início dos anos setenta, os *blockbusters*, pensados para atender as expectativas deste segmento. Considera-se como inaugurador desta vertente o filme *O Poderoso Chefão*, de Francis Ford Coppola - 1972. Outros marcos importantes e sucessos de bilheteria e que também influenciariam produções seguintes foram *O Exorcista*, de William Friedkin - 1973 e *Tubarão*, de Steven Spielberg⁶⁴ - 1975 – “o primeiro filme a romper a barreira de US\$ 100 milhões de bilheteria” (GRUPO CINEMA EM DIA, 2004a). Acompanhando o avanço da estratégia da produção e lançamento de *blockbusters*, ainda no final dos anos sessenta, segundo Vogel (1998), surge um novo conceito de salas de exibição: os sistemas *multiplex* – complexos de exibição, contando com um conjunto de salas (atualmente, oito ou mais) num mesmo empreendimento comercial. É a partir do amadurecimento da estratégia focada nos *blockbusters*, conjuntamente com a evolução do conceito de complexos de salas – *multiplex*, ambas tendências impulsionadas pelas *majors* a fim de aumentar receitas de bilheteria, que a frequência às salas de exibição volta a subir no mercado dos EUA no início dos anos setenta, revertendo uma tendência de queda que vinha

⁶³ “Em 1968, os custos de produção médios de um filme longa-metragem norte-americano estavam pela casa dos US\$ 3 milhões” (MPAA *apud* PROKOP, 1968, p. 18).

⁶⁴ Símbolo do poder de Hollywood, o desempenho de bilheteria do conjunto de sua obra, o coloca como um dos diretores mais populares da história do cinema, e que foi fundamental para a renovação do fôlego de bilheteria nas salas de exibição a partir dos anos setenta.

desde 1946 (nos demais países em geral tanto a tendência de queda, quanto a sua reversão, foram mais tardias – sendo que a reversão veio com mais ênfase nos anos noventa, com a difusão dos complexos *multiplex*).

Os *bluckbusters* fizeram não só subir ainda mais os custos de produção, como fizeram também crescer os gastos com marketing na indústria, que se mostraram fundamentais para que a estratégia viabilizasse a obtenção de máximo e rápido retorno financeiro, o que fez com que técnicas de merchandising fossem incorporadas pelo cinema. O grande marco de consolidação de todas essas conquistas e tendências que re-impulsionaram a bilheteria nas salas de exibição nos EUA foi o lançamento do filme *Guerra nas Estrelas*, de George Lucas em 1977. *Guerra nas Estrelas* foi um divisor de águas para a indústria cinematográfica, mostrando o acerto das estratégias que vinham sendo adotadas e sinalizando novos caminhos a serem seguidos (inclusive a ênfase em efeitos especiais ou visuais). Quatro anos após o seu lançamento, o filme de George Lucas, que havia custado US\$ 11 milhões, trouxe lucros de mais de US\$ 150 milhões só nos EUA, que cresceram ainda mais em seu relançamento vinte anos depois⁶⁵ (VOGEL, 1998, p. 31).

No avanço das novas estratégias nos anos cinquenta, o *star-system* - conquista da era áurea dos estúdios de *Hollywood* nos anos vinte e trinta, renovando-se e revelando novos nomes, manteve-se como elemento capital de redução de riscos e como um dos principais fatores capazes de aumentar as chances de sucesso. Como marco deste fenômeno nos anos cinquenta, convém citar a produção e o lançamento do filme "*Winchester 73*", pelo qual o ator Jimmy Stewart (por contrato) recebeu um percentual dos lucros da bilheteria, fato inédito até então e que evidencia a importância e força crescente do *star-system* para a indústria, num período de crise nas bilheterias. Ao longo da história da hegemonia norte-americana no cinema, o *star-system* pode ser visto uma das estratégias mais bem sucedidas, vindo a

⁶⁵ *Guerra nas Estrelas* em todo mundo chegou a arrecadar US\$ 797,9 milhões, estando entre as dez maiores bilheterias da história do cinema (IMDB, *apud* CLAQUETE, 2001).

influenciar a indústria de entretenimento como um todo. Custos com grandes astros e estrelas em produções recentes chegam a representar cerca de 15% do orçamento de um *blockbuster* (VOGEL, 1998).

Outra saída para as *majors* contra os efeitos da queda de bilheteria no mercado interno foi partir com grande fôlego no pós-guerra para o mercado externo, inclusive porque em nenhum outro país a televisão se desenvolveu tão rapidamente como nos EUA. Sobre este cenário nos anos cinquenta complementa Silveira (1966b, p. 146): “se a televisão alçava todo o território americano, o cinema tinha à sua disposição todo o mercado externo, exportando-se o filme como uma mercadoria, ao passo que não se exportava a emissão⁶⁶ [...]”.

Nesse sentido, é um marco em 1945, a criação da *Motion Picture Export Association of América – MPEA*, braço institucional da *MPAA*, para defender os interesses das *majors* no comércio exterior. Segundo *MPAA* (2004), a *MPEA* foi formada para restabelecer o fluxo de exportação de filmes norte-americanos para o mundo após o final da Segunda Guerra Mundial, a fim de enfrentar práticas protecionistas e barreiras de mercado contra os produtos de suas associadas. Para isso, desde o início de suas atividades, a *MPEA*, aprimorando práticas adotadas pela indústria desde a Primeira Guerra, expandiu suas frentes de atuação para outros países, interferindo diplomaticamente em arenas econômicas e políticas. Desde 1994, a entidade mudou de nome para *Motion Picture Association – MPA*, segundo seu *site* institucional: para atender melhor o contexto atual de atuação no mercado global da indústria do audiovisual. Sua sede fica em Los Angeles – Califórnia, possuindo escritórios em Washington, Bruxelas, Nova Deli, Rio de Janeiro⁶⁷, Singapura, Cidade do México, Toronto e Jacarta (*MPAA*, 2004).

⁶⁶ De fato, só mais tarde com o videoteipe e, depois com transmissões ao vivo, imagens televisivas ganharam peso comercial (lembrar que a primeira transmissão do Oscar televisionada para outros países foi em 1969).

⁶⁷ Fica no Brasil, a principal sede da *The Motion Picture Association – América Latina (MPA-AL)*. Braço organizacional da *MPA* que cobre a América do Sul e a América Central.

Para Prokop (1986, p. 28-42), entre 1947 e 1970, a indústria cinematográfica norte-americana conquistou o monopólio internacional, justamente a partir da ação política e articulada da *MPEA* nos mercados externos, contando com o apoio do governo dos EUA. Segundo ele, “a redução do interesse do público no país e a necessidade de enfrentar a concorrência reforçada dos produtores independentes, fazendo filmes que exigiam capital intensivo, obrigaram as grandes companhias, após a Segunda Guerra Mundial, em primeiro lugar, a ampliar suas bases de amortização no âmbito internacional”, o que originou a formação da *MPEA*. Segundo Jack Valenti, seu presidente desde 1966, o objetivo principal da entidade, no cenário internacional, é assegurar “a ilimitada liberdade de movimento do cinema norte-americano em todo o mundo” (MPAA *apud* PROKOP, 1986, p. 35). Sobre o apoio do governo dos EUA nessa dinâmica expansionista, complementa MPAA (*apud* PROKOP, 1986, p. 35):

O progresso contínuo que se registra deve-se aos nossos próprios empenhos e, às vezes, à inestimável ajuda do nosso governo, que nos deu todo o apoio para assegurarmos-nos de um mercado continuamente em expansão, e isto tanto nos países altamente industrializados quanto naqueles que mal deram seus primeiros passos no desenvolvimento econômico.

MPAA (*apud* PROKOP 1986) mostra ainda que em 1967, as *majors* mantinham relações com 117 países, obtendo 53% de seus lucros do exterior⁶⁸.

Assim, como mostrou Prokop (1986), com o apoio do governo dos EUA e com a força política da *MPEA*, as *majors*, com capital e competência adquiridos na distribuição, invadiram mercados em todo o mundo. Segundo o autor, membros da *MPEA* ingressavam em associações profissionais de indústrias cinematográficas nacionais e influenciavam via apoio financeiro, ou mesmo adquirindo direito a voto ou veto, em caso de articulações contrárias a seus interesses.

⁶⁸ Os quinze principais mercados consumidores de filmes norte-americanos em ordem decrescente eram: “Grã-Bretanha, Itália, Canadá, Alemanha Ocidental, França, Japão, Espanha, Austrália, República Sul Africana, **Brasil**, México, Argentina, Suécia, Bélgica e Venezuela”.

Ministério da Cultura (1997 ou 1998) coloca que a participação dos filmes norte-americanos no mercado conjunto de salas de cinema de Inglaterra, Japão, França, Alemanha, Itália, Espanha e Brasil já era maior do que 30% em 1970, e atingiu mais de 60% em 1995. Esta participação, de 1994 para 1996, na Europa, flutuou de 70,3% para 63,5%, sendo que, especificamente entre os países da União Européia, subiu de 41,9% para 79,8% (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 27).

A questão crucial é que a capacidade financeira e logística, bem como o *know-how* adquirido pelas *majors* na distribuição são muito altos. Trata-se de uma competência desenvolvida internamente em meio à forte competição que caracteriza o mercado nos EUA, estendida e trabalhada no comércio exterior desde o início da Primeira Guerra Mundial. Como mostrou Prokop (1986), no pós Segunda Guerra, quando a lógica competitiva da indústria passa a se concentrar na distribuição, as *majors*, formando a *MPEA* e apoiadas pelo governo, partem para garantir amplo domínio. Domínio tal que faz com que em geral filmes de outros países para conseguir distribuição global competitiva tenham que recorrer também às companhias norte-americanas. A realidade competitiva no cenário internacional parece de fato ter características de um monopólio. A hegemonia das *majors* é tamanha, que para concorrer de igual para igual com filmes norte-americanos em seus próprios mercados, filmografias nacionais têm recorrido a tais companhias para obter visibilidade e escala de exibição competitivas, ou mesmo viáveis.

Sobre a conformação do perfil atual de *Hollywood*, Moran (*apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 23) conclui:

Não obstante a enorme capacidade de adaptação demonstrada pelo cinema [norte-americano, durante os anos sessenta prognosticava-se a morte de *Hollywood*. Essa, contudo, nunca chegou a acontecer, ocorrendo, de fato, uma transmutação para a chamada '*New Hollywood*', ou seja, um sistema centrado nas atividades de distribuição no qual a produção de filmes passou a ser feita por meio de 'pacotes' ou 'agências' financiadas pelas distribuidoras. Essas, por sua vez, transformaram-se via aquisição, absorção ou fusão em verdadeiros conglomerados de atividades de diversão e lazer que incluem, além de cinema, televisão, publicação, produção e gravação musical, esportes e turismo, entre outros. Nos anos mais recentes, a

propriedade desses grandes conglomerados foi internacionalizada, sobretudo com as aquisições japonesas. *Hollywood* não é mais só cinema e nem só americana.

Como reforça o texto antes citado, o cinema originou a indústria de entretenimento e contribuiu para a sua afirmação e evolução, sendo que, ao longo deste percurso, a indústria cinematográfica passou pela hegemonia francesa e chegou à norte-americana, que prevalece e se sofisticou. Hoje o poder das *majors* se espalha e se confunde entre grandes conglomerados de entretenimento.

Conforme Neves (1999, p. 90), *Hollywood*

[...] soube adaptar-se institucionalmente às conseqüências da evolução tecnológica ao compreender muito rapidamente que cada novo suporte (vídeo, difusão por cabo e por satélite, disco compacto...) representava uma tremenda revitalização de seus ativos, pois permitia novos ciclos de vida comercial aos seus catálogos.

Com efeito, como bem resumiu Neves (1999), quando, a partir dos anos setenta, surgiram o vídeo, a TV a cabo e, posteriormente, a TV “a satélite”, as *majors* já haviam assimilado que o eixo central de competitividade estava na distribuição. Assim, com o tempo, como se adaptaram e colheram benefícios atendendo duas mídias de exibição, ao invés de uma, também passaram a atender mídias subsequentes. Atualmente, tanto distribuem audiovisuais para as referidas mídias nos EUA e no resto do mundo, como estão de adaptando e aumentando a escala de distribuição para atender plataformas digitais. O *site* institucional da MPAA (2004) esclarece que a entidade defende os interesses nacionais ou globais (via seu braço internacional, a *Motion Picture Association – MPA*) das *majors* em mercados de salas de exibição, televisão, cabo, vídeo e em qualquer outra mídia existente ou que possa surgir.

Se a indústria de entretenimento teve no cinema a sua vertente precursora. Da metade do século XX até os nossos dias, foram surgindo novas vertentes, impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico. Se, a princípio, a televisão pareceu ser um concorrente muito difícil de ser vencido, posteriormente se mostrou também como mais uma janela de exibição para a produção cinematográfica. Assim, nos anos cinquenta, a indústria cinematográfica

passou a ser uma vertente de uma cadeia mais ampla, compondo, com a mídia televisiva, bem como com novas plataformas de exibição que surgiram a partir dos anos setenta, a indústria do audiovisual. É neste cenário, valendo-se de todo o aprendizado acumulado no período anterior, que se constitui a dinâmica competitiva da indústria cinematográfica na atualidade.

4.6. O caráter estratégico da indústria cinematográfica e do audiovisual

A análise da história da indústria cinematográfica acaba por retratar o advento e a consolidação da hegemonia global norte-americana no cinema e no audiovisual, cuja trajetória em muito parece ter relação com a compreensão precoce do caráter estratégico desta indústria por parte do governo dos EUA. Na verdade, a trajetória da hegemonia norte-americana nestes segmentos parece se confundir e ter impulsionado a própria hegemonia política e econômica dos EUA no mundo, a qual também começou a se delinear após a Primeira Guerra Mundial.

O cinema e o audiovisual, diante do múltiplo benefício que podem trazer para a economia, a sociedade e a identidade de um país, parecem poder ser vistos como atividades que, segundo Porter (1989), justificam uma interferência direta por parte do governo, ou seja, “áreas nas quais [...] as exterioridades levam as empresas a subinvestir” (PORTER, 1989, p. 695), assumindo um caráter estratégico para a vantagem nacional. Possivelmente, a compreensão desta dimensão estratégica explica porque, em muitos países, há participação direta do estado no apoio à atividade cinematográfica.

A ampla importância da indústria do audiovisual para uma nação pode ser verificada a partir do modelo do “diamante” (Figura 2). A mídia de entretenimento ou de informação, em relação a outras indústrias e atividades produtivas nacionais, na dinâmica

proposta pelo “diamante”, é visualizada como uma indústria correlata e de apoio, afetando, portanto, todos os demais determinantes e o próprio governo.

A indústria do audiovisual influencia a dinâmica de gestão empresarial, ao se constituir em uma ferramenta de marketing das mais significativas. Efeito mais imediato pode se verificar através das mídias sustentadas por receitas publicitárias, principalmente a televisão. As campanhas publicitárias televisivas procuram atingir a audiência do veículo, sendo que o custo da campanha depende, dentre outros fatores, dos horários em que há maior audiência. Ocorre que, como a indústria cinematográfica fornece um dos produtos mais exibidos pela programação televisiva, por demanda do público (que evidentemente varia em função do filme), as campanhas publicitárias também sofrem a influência do cinema⁶⁹. Além disso, campanhas publicitárias de agentes de uma indústria não só podem impulsionar a rivalidade no segmento, como afetam as condições de demanda. O governo também depende da mídia para divulgar suas ações ou sinalizar e destacar caminhos para a economia nacional.

O audiovisual, enquanto indústria cultural e fonte de informação, também interfere na condição de fatores, influenciando a formação da mão-de-obra. Ao afetar o nível de instrução das pessoas, agrega valor à condição dos fatores generalizados num país, o que justifica, na visão de Porter (1989), intervenções diretas por parte do governo.

O efeito múltiplo do audiovisual no nível de informação e formação das pessoas acaba afetando de forma generalizada as condições de demanda de bens e serviços de consumo massivo. Tanto pode afetar o universo e o referencial de escolha dos consumidores, quanto afeta o seu grau de exigência e sofisticação.

Além disso, filmes e programas de televisão nacionais, ao refletirem os hábitos, a cultura, a história de um país, reforçam a identidade nacional intra e interfronteiras (ao serem exibidos internacionalmente difundem a imagem do país).

⁶⁹ Não esquecendo que anúncios publicitários podem estar presentes num filme.

Neves (2003, p. 32), em “A Indústria de Conteúdos⁷⁰: uma visão estratégica”, ressalta o caráter estratégico da indústria do audiovisual, “atribuindo um papel econômico muito importante ao cinema e, logo a seguir, à televisão”. Segundo o autor:

A economia do audiovisual ganha toda a sua importância à medida que as obras cinematográficas começam a ter uma exploração secundária que ultrapassa em importância comercial a sua exploração inicial em sala, e à medida em que os negócios da radiodifusão se articulam com os negócios cinematográficos em organizações multimídia [...] Sem uma indústria cinematográfica e uma indústria de programas [de televisão], os grupos audiovisuais e multimídia encontram-se dependentes do aprovisionamento nos mercados estrangeiros, agravando a balança comercial, não contribuindo para o emprego e hipotecando a capacidade criativa nacional (NEVES, 2003, p. 32).

Segundo Neves (2003), Portanto, a produção e a comercialização de filmes e programas de televisão têm um papel estratégico fundamental na era da “sociedade da informação”⁷¹, configurando-se em agenda prioritária para as políticas públicas e as estratégias empresariais. Neste sentido, o autor complementa:

Uma das principais conseqüências da informatização é a importância do “capital humano”, expresso no saber-fazer e saber, na capacidade de gestão de conhecimentos e de inovação, que as sociedades são capazes de acumular e instrumentalizar. Esta evolução veio reforçar o papel das indústrias culturais e de entretenimento na competitividade econômica, e sobretudo do cinema e televisão como atividades estratégicas dentro daquelas (NEVES, 2003, p. 13) [...] Com efeito, a economia contemporânea apóia-se numa forma de organização comercial em que o controle do “consumidor cultural e de entretenimento” é decisivo, por razões [...] ligadas à própria evolução econômica em que o saber e o conhecimento são a principal riqueza, inscrita no capital humano (NEVES, 2003, p. 26).

Para Neves (2003), uma das explicações para a consolidação da hegemonia mundial dos EUA no século XX foi o país ter originado e assimilado antes que qualquer outra nação os parâmetros de desenvolvimento da economia contemporânea, baseados na sociedade da informação.

Desse modo, a sociedade da informação se desenvolve nos EUA, a partir da convergência das indústrias do audiovisual, de telecomunicações e de tecnologias da

⁷⁰ “Conjunto de atividades que em sentido lato se posiciona no centro dos universos do conhecimento, da cultura e do entretenimento” (NEVES, 2003, p. 6).

⁷¹ “Uma sociedade em que as principais atividades estão integradas pelas novas tecnologias da informação e comunicação e a informação circula em redes eletrônicas” (NEVES, 2003, p. 13).

informação e comunicação. Este movimento de convergência teria sido selado por *Hollywood*, ao “[...] integrar as tele-transmissões e os serviços informáticos com seus ‘conteúdos’ [produção cinematográfica e televisiva], o que permitiu satisfazer um novo mercado, ‘de base eletrônica’, de divertimento” (NEVES, 1999, p. 90).

4.7. A hegemonia norte-americana a partir dos anos noventa com ênfase no papel das salas de exibição

O cinema compõe a indústria do audiovisual através de um sistema em que produções cinematográficas são distribuídas para diferentes janelas de exibição. As salas de cinema ocupam, em geral, a primeira etapa de comercialização e as receitas são auferidas em cascata, na medida em que os filmes alcançam os diferentes segmentos e mercados de exibição.

O foco estratégico de *Hollywood* (que apesar de ter aprimorado um sistema flexível, baseado em contratos filme a filme, manteve-se como o núcleo de produção mais competitivo do mundo) é a realização e distribuição de uma carteira rentável de superproduções (*blockbusters*) por ano, cuja lucratividade sustente e ultrapasse o prejuízo do restante dos lançamentos⁷². Esta estratégia de mercado envolve altos custos. Estima-se que a soma dos custos médios de produção e marketing para os filmes distribuídos pelas *majors* em 2002 atingiu a cifra de US\$ 89,4 milhões⁷³, sendo que US\$ 30,6 milhões deste valor foram de gastos com marketing (SCREEN INTERNACIONAL *apud* FILME B, 2003a, p.1). Os filmes

⁷² Conforme Vogel (1998, p. 31), seis ou sete produções, de cada dez realizadas pelas *majors* para o cinema, não são lucrativas.

⁷³ Entre 2001 e 2002, o custo médio de produção e marketing subiu em 13%. Sendo que só o custo de produção das *majors* subiu de US\$ 47,7 para US\$ 58,8 milhões (um aumento de 23,3%).

distribuídos pelas *majors*, conforme MPAA (2002a, 2004), alcançam atualmente espectadores de cerca de 150 países.

A repartição percentual da receita média de filmes distribuídos pelas *majors* dentre as principais janelas de exibição, bem como os percentuais que vieram dos mercados interno e externo em 1995, são apresentados na tabela que segue:

Tabela 3: Estrutura da receita das *majors* norte-americanas (1995).

“Janela”	% das receitas totais
Salas de cinema	25
Vídeo	50
Televisão por assinatura	8
Televisão aberta	11
Outros	6
Total	100
Por território	% das receitas totais
EUA	54
Estrangeiro	46
Total	100

Fonte: Martin Dale (*apud* NEVES, 2003, p. 30).

Neves (2003) argumenta que “a estrutura de receitas de exportação coincide com a estrutura de receitas internas”, apresentando os números a seguir:

Tabela 4: Estrutura da receita de exportação das *majors* norte-americanas.

	1985		1989	
	US \$ m	%	US \$ m	%
Vídeo	1.500	58	3.250	59
Cinema	800	31	1.500	27
Televisão (aberta e paga)	300	12	800	14
Total	2.600	100	5.550	100

Fonte: “dados pessoais obtidos em diversos documentos” (NEVES, 2003, p. 30).

Segundo Neves (2003, p. 30), a coincidência da estrutura das receitas internas e externas “é reveladora do caráter global da indústria cinematográfica que tornou possível a dominação mundial dos EUA”. De fato, descontando pequenas discrepâncias, os percentuais são próximos, sugerindo que a hegemonia via distribuição se estende globalmente.

Ministério da Cultura (1997 ou 1998, p. 27) discute números comparativos da hegemonia internacional norte-americana no cinema e no audiovisual nos anos noventa:

A competitividade internacional da indústria americana evidencia-se, sobretudo, nos padrões de comércio internacional. Programas de TV, filmes e vídeos são objetos de intenso comércio no mercado internacional onde o EUA lidera praticamente isolado. As estatísticas da OECD mostram que, em 1992, apenas os EUA e a Inglaterra apresentaram superávits no comércio de filmes e programas de televisão, com valores de US\$ 2 bilhões e US\$ 25 milhões, respectivamente. Portanto, na prática, o EUA foi o único exportador líquido da indústria. As cifras equivalentes para 1985 foram US\$ 406 milhões e US\$ 184 milhões, respectivamente, mostrando que, além disso, a Inglaterra perdeu espaço, no período.

Apesar de a distribuição dos filmes norte-americanos ser a mais competitiva em escala mundial e as *majors* contarem com subsidiárias em países estratégicos (normalmente, próximas aos maiores mercados nacionais), inclusive co-produzindo filmes destas nacionalidades, suas principais vantagens competitivas de produção, tecnológicas ou de engenharia financeira provêm de suas sedes nos EUA, onde se concentra o capital para a realização dos *blockbusters* e para onde se encaminha o maior fluxo de receitas, agregando valor à balança comercial dos EUA.

O alto grau de supremacia externa da indústria norte-americana é respaldado por um poderoso mercado interno, que “combina dimensão demográfica, unidade lingüística, diversificação cultural, elevado poder aquisitivo e sofisticação de consumo”, ilustra Ministério da Cultura (1997 ou 1998, p. 26), e completa, enfocando o mercado de salas de exibição:

Em meados dos anos noventa, os EUA eram, de longe, o maior mercado nacional de cinema, sendo quase quatro vezes maior que o japonês, que ocupa o segundo lugar no ranking mundial; mais de seis vezes maior que qualquer outro mercado nacional; pelo menos uma vez e meia o mercado de toda a Comunidade Européia; e, por fim, quase vinte vezes maior que o mercado brasileiro.

O mercado de cinemas dos EUA vem passando por um período de expansão. Entre 2001 e 2002, a frequência total às salas de exibição nos EUA cresceu significativamente de 1,49 para 1,64 bilhões de ingressos vendidos, num aumento de 10,2% (no período anterior, houve um aumento de 4,7%). Dessa forma, a receita total anual, no mesmo período, subiu de

US\$ 8,4 para US\$ 9,5 bilhões, perfazendo um acréscimo de 13,2% na arrecadação. Este acréscimo de arrecadação foi alavancado por um aumento no preço médio dos ingressos de US\$ 5,66 para US\$ 5,81, numa alta de 2,7%⁷⁴ (MPAA, 2002a). Tal performance de mercado é impulsionada pelo fato de que, em média, o cidadão norte-americano, conforme a MPAA (2002a), frequenta o cinema 5,7 vezes por ano, enquanto, em 1996 – segundo Ministério da Cultura (1997 ou 1998), o europeu médio frequentava duas, o japonês uma, e o brasileiro pouco mais de 0,6 vezes (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 27).

Além disso, os norte-americanos são um dos povos mais fiéis a sua cinematografia. Em 1996, os filmes produzidos nos EUA obtiveram cerca de 96% do *market share* do montante da bilheteria no país (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 28).

O mercado internacional de salas de exibição, assim como nos EUA, tem se expandido. Entre 2001 e 2002, segundo a MPAA (2002c), a arrecadação subiu de US\$ 8,03 para US\$ 9,64 bilhões, num aumento de 20%.

Percebe-se, pelos dados trazidos pela MPAA, que o montante arrecadado no exterior (US\$ 9,64 bilhões) supera, em valor relativamente pequeno, o que foi arrecadado nos EUA (US\$ 9,5 bilhões), ou seja, o mercado internacional é de dimensão próxima ao mercado norte-americano. A soma de ambos perfaz um total de receita de US\$ 19,14 bilhões, em 2002, para o mercado de salas de exibição mundial, superando o montante arrecadado em 2001 (US\$ 16,43 bilhões) em 16,5%. Devido à dificuldade de se obter dados confiáveis de bilheteria de países extremamente populosos e com significativa frequência de público, como Índia e China, é possível que esta cifra tenha sido subestimada. Em contrapartida, porém,

⁷⁴ O preço médio dos ingressos vem em tendência de alta desde 1980, quando o valor era de US\$ 2.69. De 1980 a 2002, houve, portanto, um aumento acumulado de 115.8%, numa tendência estimulada pelo aumento da frequência, pela sofisticação das salas – padrão *multiplex* e pelo aumento do custo médio de produção e marketing das *majors*.

também se sabe que nessas regiões o preço dos ingressos costuma ser bem mais baixo, como mostra a Tabela 5. Verifica-se que o preço (em dólar) na China e na Índia, em 2000, era 10 vezes menor que nos EUA.

Tabela 5: Preço médio do ingresso em alguns países do mundo (2000).

Países	Preço médio do ingresso (US\$)	Países	Preço médio do ingresso (US\$)
Japão	12,4	Argentina	5,0
Suíça	8,6	Espanha	3,6
Taiwan	7,0	Canadá	3,5
Reino Unido	6,2	Brasil	2,8
Países Baixos	6,0	África do Sul	2,4
França	5,7	México	2,4
Alemanha	5,7	Rússia	2,0
Austrália	5,6	Colômbia	1,0
Itália	5,5	China	0,5
Bélgica	5,4	Índia	0,5
EUA	5,1	-	-

Fonte: *Variety* / Filme B (apud FILME B, TRAILER, fev. 2001).

O crescimento do mercado global de salas de exibição tem relação direta com a expansão da implantação de complexos *miniplex* (2 a 7 salas), *multiplex* (8 a 15 salas) e *megaplex* (mais de 16 salas), com sua infra-estrutura tecnológica e de serviços diferenciada e mais qualificada em relação ao conceito anterior de cinemas (MPAA, 2002a, 2002c). Para toda a cadeia cinematográfica, tais complexos agregam mais valor por se adequarem melhor à lógica de lançamento delineada pelas *majors* para a primeira janela de exibição - de máxima e rápida atratividade de demanda, para não prejudicar o ganho nas janelas subsequentes, mais rentáveis, como foi visto nas tabelas 3 e 4. Tais complexos, em 2002, já representavam 72% do total de telas nos EUA que era de 35.280 mil (MPAA, 2002a), e têm se alastrado pelo mundo desde os anos noventa.

Os cinemas digitais em ascensão gradual nos principais centros urbanos do mundo tendem a ser mais uma novidade no sentido de impulsionar a atratividade da janela de exibição mais tradicional. Entre 2001 e 2002, nos EUA, o total de salas digitais subiu de 45

para 124 (MPAA, 2002d). Porém, problemas com pirataria em mídia digital (a crise da indústria fonográfica serviu como um alerta), têm retardado esse avanço.

A estratégia que sustenta a supremacia de *Hollywood* na indústria cinematográfica fundamenta-se no poder de escala e marketing das *majors* na distribuição (onde se concentra a maior parcela da lucratividade), buscando-se auferir o máximo de receita para os filmes em todas as janelas de exibição existentes. Um marketing intenso e sofisticado antecede lançamentos de *blockbusters* – quando centenas ou mesmo milhares de cópias chegam aos cinemas, buscando atingir o máximo de receita, numa temporada de cerca de um ou dois meses. Após o primeiro fluxo de comercialização nas salas, segue-se a exibição nas demais janelas, etapa a etapa, numa sincronia tal de exploração que permita os maiores ganhos possíveis em todos os segmentos de mercado. Acresce que o marketing e o desempenho na primeira etapa terão impacto na receptividade dos expectadores nas seguintes.

Campanhas de divulgação também acompanham o lançamento nas demais janelas, mas o trabalho de marketing que antecede o lançamento de um grande filme começa ainda na produção e se acentua na medida que se aproxima a estréia nos cinemas. É freqüente que o lançamento mundial de filmes norte-americanos seja feito no período do *Oscar*, para aproveitar toda a mídia de uma possível indicação e todo o *glamour* que cerca a cerimônia de premiação, transmitida atualmente para mais de 1 bilhão de pessoas, de diversos países, pela televisão⁷⁵. Estatísticas apontam que, em média, filmes indicados conseguem 30% a mais de arrecadação nas bilheterias (GOMES, 2002, p. 23).

Apesar de a ênfase na estratégia de realização e distribuição de *blockbusters* ser a base de sustentação da indústria norte-americana, em filmes que basicamente reeditam modelos bem sucedidos, minimizando riscos e focando um público de faixa etária entre 12 e 39 anos⁷⁶, *Hollywood* também tem se preocupado em renovar a produção. Derivadas do

⁷⁵ Escala que deve ter subido com a transmissão do *Oscar* 2004 para a China.

⁷⁶ Equivalente a 50% do mercado de salas de exibição dos EUA, conforme a MPAA (2002b).

cinema de arte (que se mantém como um segmento com público fiel e importante, embora com menor potencial de arrecadação), experimentações estéticas ou temáticas têm cabido a produtores e distribuidores independentes americanos. Tais filmes, uma vez prestigiados pelos expectadores, ou reconhecidos por festivais internacionais ou pelo *Oscar* podem estar apontando o surgimento de novos modelos ou novos atores e atrizes para compor o *star-system*. São marcos dessa tendência: a vitória no Festival de *Cannes* de *Sexo, Mentiras e Videoteipe*, de Steven Soderbergh em 1989; e o lançamento de *Pulp Fiction* pela *Miramax*⁷⁷, de Quentin Tarantino em 1994⁷⁸ (GRUPO CINEMA EM DIA, 2004a, p. 229-230).

Como parte dessa busca por renovação e com foco no segmento de cinema de arte (ou independente), distribuidoras especializadas, destacando-se a *Miramax* e a *Sony Classics*, têm investido na distribuição de filmes estrangeiros nos EUA. A disputa entre as duas companhias por indicações e premiações ao *Oscar*, nos últimos anos, tem sido freqüente. Os brasileiros puderam acompanhar esta disputa em 1999, quando o filme italiano *A Vida É Bela* (distribuído pela *Miramax* – numa campanha de lançamento orçada em cerca de US\$ 8,7 milhões nos EUA) conquistou o *Oscar* de Melhor Filme Estrangeiro, derrotando *Central do Brasil*, distribuído pela *Sony Classics* (que investiu em torno de US\$ 1 milhão no filme), ganhando ainda mais duas premiações (RODRIGUES, 1999). Em 2001, foi a vez de a *Sony Classics* levar o filme de Taiwan, *O Tigre e o Dragão*, a conquistar dez indicações ao *Oscar* (recorde para um filme estrangeiro) e a ganhar quatro premiações; além disso, o filme se tornou a produção estrangeira, em língua não inglesa, de maior bilheteria nos EUA, faturando mais de US\$ 100 milhões (COLUMBIA PICTURES, 2004). Cineastas, atores e demais

⁷⁷ Distribuidora que atua no segmento de cinema de arte ou independente, inclusive como co-produtora, que, desde o sucesso de *Pulp Fiction*, tem-se notabilizado por sua capacidade de fazer com que seus lançamentos recebam indicações e vençam *oscars*.

⁷⁸ O sucesso do filme, que concorreu a quatro *oscars* (ganhando um) e também venceu em *Cannes*, e o estilo de seu diretor estimularam o surgimento de novos modelos de narrativa para Hollywood e o cinema em todo o mundo. O elo de criação, mais uma vez, contribuiu para a renovação da indústria e despertar o interesse do público para novidades.

profissionais de cinema que se destaquem em produções estrangeiras têm sido contratados para participar de produções norte-americanas.

Apesar desse importante papel da distribuição de filmes independentes para a indústria cinematográfica, as *majors* mantêm a liderança nos EUA e no mercado mundial, focando-se no lançamento de *blockbusters*. O aumento da frequência e da receita total nos cinemas dos EUA entre 2001 e 2002⁷⁹ foi alavancado pelo desempenho nas bilheteiras de vinte e quatro *blockbusters*⁸⁰, cujas receitas (mais de US\$ 3,3 bilhões) representaram 36% do total arrecadado nos cinemas em 2002 (MPAA, 2002a).

Ministério da Cultura (1997 ou 1998) aponta como duas medidas de desregulamentação de mercado efetivadas nos EUA, entre os anos oitenta e noventa, influenciaram o atual perfil de expansão da frequência às salas de exibição no país, em consonância com a otimização da estratégia de lançamento de *blockbusters* pelas *majors*:

[...] ajudadas pela desregulamentação da era Reagan, grandes empresas como *Columbia (Sony)*, *Paramount (Viacom Inc.)*, *Time Warner*, complementaram sua estratégia com investimentos na aquisição e construção de cadeias de cinemas visando apropriar-se dos lucros excepcionais obtidos com o lançamento dos *blockbusters*. Essa nova onda de integração vertical na indústria cinematográfica americana foi acompanhada de um crescimento significativo do número de telas de cinema com taxas de 3.3% a.a., de 1980 a 1996, comparadas a 2.1% a.a., entre 1965 e 1980. Além disso, ocorre uma concentração do público e das receitas de bilheteiras nas cadeias de cinemas e *multiplex* em detrimento dos cine-teatros isolados (VOGEL, *apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 25).

Esse processo de integração vertical e concorrência se aprofunda, na década de 1990, com a extinção pela *Federal Communications Commission (FCC)* da proibição de as redes de televisão produzirem e distribuírem seus próprios programas e filmes, bem como das empresas telefônicas venderem sinais de vídeo (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 26).

Tais medidas acabaram por impulsionar a estratégia de expansão de frequência iniciada pelas *majors* entre as décadas de setenta e oitenta, estimulando seu poder de concentração e supremacia na indústria cinematográfica.

⁷⁹ Como já ilustrado em parágrafos anteriores, no período, a frequência e a receita total de arrecadação subiram, respectivamente, em 10,2% (maior crescimento desde 1957) e 13,2% (a maior taxa em 20 anos).

⁸⁰ Só *O Homem Aranha*, o recordista, arrecadou US\$ 403,7 milhões.

Como parte desse movimento favorável aos *blockbusters*, a Academia de Arte e Ciências Cinematográficas que, nos anos setenta e oitenta, premiara com grande ênfase o cinema independente, a partir dos anos noventa, tem concedido o *Oscar* de Melhor Filme, na maioria das vezes, a grandes sucessos de bilheteria. *Titanic*, o filme de maior faturamento de bilheteria em todos os tempos (cerca de US\$ 1,8 bilhões), é o grande marco dessa tendência, conquistando um número recorde de premiações em 1997: onze *oscars*, igualando a marca de *Ben Hur* em 1959 (BUTCHER, 2002, p. 10). Em 2004, *O Senhor dos Anéis: O Retorno do Rei* confirmou essa lógica. No intervalo entre 27 de janeiro e 29 de fevereiro de 2004, período em que o filme recebeu onze indicações ao *Oscar* e venceu todas elas na cerimônia de premiação, ele se tornou o segundo maior faturamento de bilheteria da história do cinema, rendendo mais de US\$ 1 bilhão.

Seqüências de *blockbusters* como a trilogia de *Matrix* e *O Senhor dos Anéis* (que em seu conjunto já faturou cerca de US\$ 2,8 bilhões) são um grande trunfo estratégico do momento das *majors* de *Hollywood*. A reedição de seqüências, com modelo narrativo e atores já conhecidos e bem sucedidos em bilheteria, são uma grande instrumento de redução de riscos e maximização de receitas para a indústria cinematográfica.

Neste sentido a trilogia de *O Senhor dos Anéis* foi revolucionária, já que a produção dos três filmes foi realizada de forma ininterrupta na Nova Zelândia, reduzindo amplamente os custos, destacando-se os relativos ao *star-system*. No caso das duas continuações de *Matrix*, ao contrário, o custo com novos contratos com astros e estrelas do primeiro filme foram majorados, diante do sucesso do filme original, e foram arcados, já que os riscos de se investir em seqüências quando se altera o elenco original são obviamente maiores⁸¹.

⁸¹ Seria difícil para o grande público que assistiu ao primeiro filme aceitar outro ator interpretando a personagem “Neo” no lugar de Keanu Reeves, por exemplo – certamente, uma mudança neste sentido afetaria o desempenho de bilheteria do filme-continuação de forma imprevisível.

As vantagens das seqüências têm influenciado também o cinema independente. Recentemente a Miramax convenceu o diretor Quentin Tarantino a dividir o seu novo filme *Kill Bill*, que já estava praticamente pronto, em duas partes a serem lançadas consecutivamente em 2004, com intervalo de alguns meses. Assim, a produção e o lançamento dessa seqüência reedita estratégias bem sucedidas adotadas pelas trilógias citadas no parágrafo anterior.

Diante do painel histórico traçado neste capítulo (resumido no Quadro 4), que apresenta a trajetória de evolução da indústria cinematográfica, e da afirmação, ascensão e sofisticação da hegemonia norte-americana, conquistada da França a partir da eclosão da Primeira Guerra Mundial, percebe-se o quanto é difícil competir com o poder das *majors* e do cinema realizado nos EUA. Para defender seus interesses no mercado interno e externo, as grandes companhias continuam utilizando o poder político da entidade que as congrega desde os anos vinte: a MPAA⁸².

⁸² Seus membros atualmente incluem sete corporações: *Walt Disney Company*; *Sony Pictures Entertainment, Inc.*; *Metro-Goldwyn-Mayer Inc.*; *Paramount Pictures Corporation*; *Twentieth Century Fox Film Corp.*; *Universal Studios, Inc.*; e *Warner Bros* (MPAA, 2004).

Período	Fato Histórico	
1890 - 1900	Os Lumière proporcionam a primeira exibição pública do cinematógrafo em Paris, França	
	Georges Méliès, França, constrói o primeiro estúdio de filmagens do mundo	
1900 - 1910	Georges Méliès produz <i>Viagem à Lua</i> e <i>A Conquista do Pólo</i> , primeiros filmes de ficção	
	Charles Pathé funda, na França, a primeira grande indústria de filmes	
	Companhias produtoras francesas, norte-americanas e alemãs apóiam o surgimento de agências de distribuição, ou passam a criar suas próprias	
	Formação de trustes, primeiro na produção (horizontais), e depois verticais (toda a cadeia)	
	França alcança hegemonia na indústria cinematográfica	
	Forma-se o truste horizontal <i>The Motion Picture Patents Co.</i> , que se verticaliza ao abarcar 68 distribuidoras (<i>The General Film Co</i>)	
	1910 - 1920	Com a Primeira Guerra Mundial, a produção européia cai significativamente
1910 - 1920	D. W. Griffith, realiza <i>O Nascimento de Uma Nação</i> , marco do advento da hegemonia cinematográfica dos EUA – o primeiro filme a ultrapassar US\$ 10 milhões em bilheteria.	
	Charles Chaplin realiza <i>Carlitos – O Vagabundo</i>	
	Decisão judicial dissolve <i>The Motion Picture Patents Co</i> e <i>The General Film Co</i>	
	<i>Hollywood</i> (sistema de grandes estúdios) se consolida como o maior centro de produção	
	EUA alcançam hegemonia na indústria cinematográfica	
	1920 - 1930	Surge a MPAA – <i>The Motion Picture Association of America</i> , associação comercial integrando a maiores empresas da indústria cinematográfica norte-americana
1920 - 1930	Surge o cinema sonoro, com o lançamento do filme <i>O Cantor de Jazz</i>	
	Majors aumentam seu poder oligopolista	
	Primeira entrega do prêmio <i>Oscar</i>	
	1930 - 1940	Primeiro cinema "drive-in"
1930 - 1940	Primeiro desenho animado – <i>Branca de Neve e os Sete Anões</i>	
	Início das transmissões regulares de televisão	
	Departamento de Justiça afirma que estúdios violam a legislação anti-truste	
	<i>E o Vento Levou</i> é o filme de maior bilheteria / 1939 - considerado o auge da “era de ouro”	
	1940 - 1950	Fim da era do sistema de estúdios
1940 - 1950	A MPAA forma a <i>The Motion Picture Export Association of América</i> – MPEA (hoje: MPA)	
	Decreto da Paramount	
	Acontece o <i>Neo-realismo</i> , na Itália	
	1950 - 1960	Jimmy Stewart recebe % dos lucros de <i>Winchester 73</i>
1950 - 1960	Primeira transmissão ao vivo do prêmio <i>Oscar</i> pela televisão nos EUA	
	1960 - 1970	Nos EUA, regulamentam-se o “ <i>syndication financial rule</i> ” e o “ <i>prime time access rule</i> ”
	1960 - 1970	Nos EUA, regula-se a <i>Federal Communications Commission (FCC)</i>
		Acontece o <i>Cinema Novo</i> , no Brasil
		Surge o primeiro cinema <i>multiplex</i>
Primeira transmissão ao vivo do prêmio <i>Oscar</i> pela televisão para outros países		
1970 - 1980	Lançamento de <i>O Poderoso Chefão</i> , considerado o primeiro <i>blockbuster</i>	
	Lançamento de <i>Tubarão</i>	
	HBO dá início à distribuição de programas via satélite	
	Lançamento de <i>Guerra nas Estrelas</i>	
	Aparecimento dos primeiros VCRs	
1980 - 1990	<i>ET</i> transforma-se na maior bilheteria de todos os tempos	
	Integração entre produção, distribuição e exibição é permitida na “era Reagan”	
	Formação da cadeia de “ <i>blockbuster</i> ” de videolocadoras – hoje, a maior do mundo	
	Aquisição da Warner Communications pela Time Inc. por \$ 15 bilhões	
1990 - 2000	Lançamento de <i>Pulp Fiction</i> pela Miramax	
	“ <i>Exterminador do Futuro II</i> ” legitima a revolução dos efeitos especiais digitais	
	Aquisição da Paramount pela Viacom por \$ 10 bilhões	
	Fim do <i>Federal Communications Commission (FCC)</i>	
	Popularização dos vídeo-discos digitais	
	<i>Titanic</i> transforma-se na maior bilheteria de todos os tempos	
	O italiano, <i>A Vida é Bela</i> , ganha 3 oscars	
	Lançamento de <i>Matrix</i>	
2000 -	<i>America On-line</i> absorve <i>Time Warner</i>	

	Lançamento da Trilogia de <i>O Senhor dos Anéis</i>
	<i>O Tigre e o Dragão</i> (Taiwan), ganha 4 <i>oscars</i> e é o filme estrangeiro mais visto dos EUA
	Lançamento de <i>O Homem Aranha</i>
	Lançamento de <i>Matrix Reloaded</i> e <i>Matrix Revolutions</i>
	Lançamento de <i>Kill Bill</i>

Quadro 4: Marcos históricos da indústria cinematográfica. Fonte: Elaboração própria (2004) com base em Silveira (1966a, 1966b, 1978), Prokop (1986), Ministério da Cultura (1997 ou 1998), Vogel (1998), Bernardet (2001), Claquete (2001), Gomes (2002), Rosenfeld (2002), Grupo Cinema em Dia (2004a), MPAA (2004), Terra (2004), Folha de São Paulo (2004), P.A. (2004).

4.8. Contexto competitivo atual e dinâmicas de resistência

Apesar do quadro de inequívoca hegemonia que difunde a cultura norte-americana pelo mundo e ajuda a sustentar sua supremacia econômica globalmente, indústrias cinematográficas de outros países têm resistido e garantido seu espaço, tanto interna, quanto externamente. No entanto, diante do poder que as *majors* conservam no mercado internacional – atingindo e colhendo receitas em todas as plataformas de exibição, as cinematografias que têm conseguido se sustentar ou competir, fazem-no a partir da manutenção e conquista de fatias significativas de seu próprio mercado⁸³. Essa perspectiva é favorecida pelo fato de se saber que, a despeito de todo o alcance que os filmes norte-americanos têm no mundo, cidadãos de outros países tendem a ter predileção por filmes nacionais, que espelhem sua própria cultura, o que se acentua – quanto maior seja a identidade e força cultural da nação em questão. A Tabela 6 traz números de alguns países (agrupados por continente) em 2002.

⁸³ Para se ter uma idéia do quanto foi difícil, concentrada e favorável aos EUA a competição no mercado mundial de salas de cinema em 2001 (*EUROPEAN AUDIOVISUAL... apud NEVES, 2003, p. 51*):

- na União Européia, filmes europeus e norte-americanos obtiveram respectivamente 32,6% e 64,2% do *market share*, enquanto os oriundos dos demais países do mundo ficaram com 3,2% do total;
- nos EUA, filmes europeus e norte-americanos obtiveram respectivamente 5,7% e 91,7% (ampla maioria) do *market share*, enquanto as películas dos demais países ficaram com apenas 2,7%.

Tabela 6: Números do cinema no mundo (2002).

Países	Salas	Espectadores	Nº produções	Market share - nacional
Alemanha	4.868	163,9 milhões	116	11,9%
Espanha	3.861	120,7 milhões	114	13,5%
França	5.300	183 milhões	200	34,3%
Itália	3.200	89,1 milhões	130	22,2%
Reino Unido	3.258	176 milhões	42	24%
China	+ de 10.000	200 milhões	14	55,6%
Coréia do Sul	900	107 milhões	78	47%
Índia	+ de 2.000	500 milhões	550	95%
Irã	nd	8 milhões	75	90%
Japão	2.635	160,8 milhões	293	27%
EUA	35.380	1,640 bilhão	543	95%
Canadá	2.800	119,8 milhões	59	2,8%
México	2.823	152 milhões	14	nd
Argentina	935	31,9 milhões	32	10,2%
Brasil	1.635	90,9 milhões	30	8%
Austrália	1.872	19 milhões	19	4,9%

Fonte: *Cahiers du Cinema* (apud FILME B, 2003b, p. 4).

Dentre os países registrados na Tabela 6, nos que possuem mercado maior ou próximo de 100 milhões de espectadores, parecem estar algumas das cinematografias com maior condição de sustentabilidade e competitividade no mundo. Para tanto é necessário ter uma oferta anual de filmes produzidos e lançados quantitativa e qualitativamente suficiente para suprir a demanda das salas e demais janelas de exibição e contar com uma rede eficiente de distribuição (e marketing) com mínimas condições de competir com as *majors* (ou mesmo ter seus filmes distribuídos por elas). Além disso, articulações da produção, distribuição e acordos comerciais inter-países têm avançado como alternativa de reforço conjunto.

Analisando a Tabela 6, percebe-se que os EUA possuem com folga o maior mercado mundial, sendo que suas produções contam com cerca 95% do *market share* nacional; além disso, trata-se do país que possui o maior número de cinemas. Esses dados sugerem que há um expressivo domínio por parte do cinema dos EUA no continente americano, assim como na Austrália (o que é facilitado pelo fato de o inglês ser o idioma oficial neste país). No que se refere ao Brasil, convém destacar que seu mercado alcançou a

cifra de 100 milhões de espectadores em 2003, havendo, em relação a 2002, um crescimento de cerca de 11%. Além disso, no mesmo período, o *market share* do cinema nacional subiu de 8% para 21,5%, num crescimento bastante significativo (SECRETARIA DE IMPRENSA..., 11 fev. 2004).

Na Europa, a França segue como o principal foco de resistência à hegemonia norte-americana, embora Alemanha, Reino Unido, Itália e Espanha também mantenham indústrias cinematográficas consistentes. Os países europeus, em diferentes proporções, têm avançado em políticas de integração entre cinema e televisão nas últimas décadas, isoladamente, ou em conjunto, o que tem sido reforçado com a afirmação da União Européia. Tais políticas seguem uma tendência estrutural da indústria, da qual os EUA foram os precursores nos anos sessenta.

Em meio ao populoso e cobiçado mercado asiático (como mostra a Tabela 6), destacam-se os casos da Índia (o maior centro de produção do mundo), do Irã e da China, onde os *market shares* dos filmes produzidos localmente são significativos: 95%, 90% e 55,6%, respectivamente. Apesar de não terem sido obtidos dados de nenhum país africano, acredita-se que a África do Sul mantenha posição de destaque no continente.

Antes de encerrar este capítulo, convém destacar resumidamente os casos da indústria cinematográfica de dois países, com fortes especificidades e identidades culturais, que, a partir da ocupação de uma fatia significativa de seu mercado interno, têm se mantido dentre os maiores (senão os principais) pólos de resistência à hegemonia cinematográfica norte-americana: França e Índia. Ao comentar a Tabela 6, Filme B (2003b, p. 4) ilustra:

De todos esses países, apenas EUA e Índia possuem uma indústria auto-sustentável. Todos as cinematografias dos outros países são subsidiadas, sendo que a França investiu em 2002 em seu próprio cinema cerca de US\$ 513 milhões. Isso significa que cada ponto do *market share* custou mais de US\$ 15 milhões.

A França, país onde nasceu e se afirmou a indústria cinematográfica, e que manteve a hegemonia na atividade até 1914, poucos anos após a Segunda Guerra, estruturou e

tem desenvolvido uma política consistente para sustentar e impulsionar sua cinematografia. Os franceses, talvez por sua tradição no segmento desde os primórdios, parecem ter percebido rápido a dimensão estratégica da indústria cinematográfica para uma nação na contemporaneidade, como evidencia o montante de capital investido na atividade em 2002. Ministério da Cultura (1997 ou 1998, p. 32) caracteriza o perfil geral de resistência francesa à supremacia norte-americana no cinema:

No mundo ocidental, o cinema francês é um exemplo quase ímpar de resistência econômica e cultural à hegemonia americana. Essa resistência associa-se a políticas fortemente nacionalistas, protecionistas e intervencionistas que, além de considerações econômicas, visam proteger e promover o cinema enquanto veículo de expressão da cultura francesa.

Assim, em 1946, o governo criou o Centro Nacional de Cinematografia - CNC, que persiste como o pilar central da indústria audiovisual francesa. Já em 1948, foi instaurado um mecanismo que constitui a base do sistema atual: uma taxa sobre a venda de ingressos que reverte para um fundo voltado ao apoio à produção. No ano seguinte, foi criado um fundo para difusão internacional das obras cinematográficas do país. Inicialmente focado na regulamentação econômica, nos anos 50, o CNC evoluiu, transformando-se no órgão responsável por desenvolver toda a política industrial do setor (BOCCATO, 2000-2002).

A crise em virtude da competição com a televisão, que na França se acentuou nos anos setenta, resultou em políticas de aproximação entre as atividades, na década seguinte, durante o governo de François Mitterand, quando as emissoras de TV passaram a ser obrigadas a investir na produção de filmes, além de terem o faturamento taxado em benefício do desenvolvimento do setor. Desde então, as emissoras de televisão se tornaram fundamentais para a indústria cinematográfica francesa.

Em 2000, as televisões francesas “investiram cerca de US\$ 231 milhões (31,2% do total gasto com longas) em pré-compras de projetos e mais US\$ 67 milhões (9%) em co-produções, num total de US\$ 298 milhões”. São, portanto, “diretamente responsáveis pelo

financiamento de mais de 40% dos recursos gastos em longas-metragens no país”. Além disso, em torno de “70% do orçamento do CNC vêm de taxações sobre o faturamento publicitário das emissoras” (BOCCATO, 2000-2002).

Dessa forma, alguns anos após os EUA, a França vem conseguindo desenvolver a integração entre cinema e televisão, construindo sua indústria do audiovisual. As emissoras têm participado dos lucros dos filmes, “ganhando audiência com a exibição dos mesmos (filmes franceses são comuns na grade de programação) e ainda são beneficiadas pelo COSIP (Fundo de Apoio à Indústria de Programas) que, gerido pelo CNC, financia diretamente a realização de telefilmes, documentários, animações, programas de TV e videoclipes”, completa Boccato (2000-2002). Apesar de o cenário sinérgico apresentado pelo autor parecer coerente, sabe-se, no entanto, que a CNC tem mantido contundente ação reguladora para conter divergências, inclusive protegendo e estimulando a frequência às salas de exibição.

Com relação à distribuição, com base em dados de 1995:

[...] o setor de distribuição na França (165 empresas ativas, em 1995) apresenta também algum poder de concorrência com expressiva participação das independentes nacionais, diversamente de países como Inglaterra e Alemanha. Em termos de números de lançamentos, os filmes franceses ombreiam com os americanos - dos 4400 filmes lançados na França, entre 1985 e 1995, 34% foram franceses, 34% americanos e o restante de outras nacionalidades - muito embora os americanos sejam lançados nas melhores épocas e em número de salas significativamente maior (a média estimada para 1995 é de 138 salas contra 60 para os lançamentos franceses). (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998, p. 33)

No que se refere à estrutura do parque de exibição, como mostra a Tabela 6, a França se mantém como o país europeu que conta com maior número de cinemas. Além disso, em média, o cidadão francês é um dos que mais frequenta cinemas no continente - em 1995, a frequência média era de 2,3, contra 1,8, de toda a Europa (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997 ou 1998).

Assim, encerra Boccato (2000-2002):

Somadas as arrecadações em exibições no exterior (os filmes franceses só perdem, no mercado europeu, para o cinema dos Estados Unidos, embora tenham uma participação relativamente pequena no resto do mundo) e as vendas para os

mercados de TV e vídeo, pode-se dizer que a atividade cinematográfica no país é, em geral, lucrativa. Estima-se que um em cada cinco filmes franceses dê lucro [...].

Em 2003, a produção cinematográfica francesa registrou o recorde histórico de 212 longas-metragens, 20 a mais que no ano anterior, segundo o CNC. O volume do dinheiro na produção aumentou em US\$ 152,4 milhões, 17% a mais que em 2002. 133 filmes tiveram um orçamento inferior a US\$ 6,2 milhões e 41, menos de US\$ 1,2 milhões. Por outro lado, 30 filmes contaram com mais de US\$ 8,6 milhões, e 11 com mais US\$ 18,5 milhões cada, os quais representaram mais de um terço do total. Segundo o CNC, na última década, o número de filmes registrados como franceses quase dobrou, destacando-se a tendência do aumento de co-produções internacionais, que em 2003 geraram 107 filmes, mais da metade do total, enquanto em 2000, estas equivaleram a 35% (TERRA, 18 mar. 2004).

A indústria cinematográfica da Índia, país oriental dotado de uma cultura milenar, múltipla e ímpar, diante de seu caso singular no mundo e da escassez de informações, mereceria um estudo específico. Apesar dessa escassez de informações, diante da importância dessa indústria “auto-sustentável” (graças ao amplo controle do mercado interno⁸⁴) como exemplo de resistência à hegemonia norte-americana no cinema, decidiu-se lhe dedicar alguns parágrafos ilustrativos.

Segundo a *National Film Development Corporation of India – NFDC* (2004), estatal responsável por “planejar, promover e organizar o desenvolvimento integrado e eficiente da indústria cinematográfica indiana”, desde os anos vinte, a indústria cinematográfica do país produz regularmente. O fluxo anual de produção saltou de 27 para 207 filmes realizados em 1931. Atualmente há uma produção média anual de cerca de 800 filmes⁸⁵, ou seja, a Índia, em termos quantitativos, supera os EUA, sendo líder mundial.

⁸⁴ Conforme a Tabela 5, possivelmente o mercado indiano de cinemas seja o segundo maior do mundo.

⁸⁵ Constata-se uma significativa discrepância entre os dados apresentados pela NFDC e a Tabela 6, quanto ao volume de produção anual na Índia. Outras fontes consultadas trazem dados da década de noventa que se aproximam mais da cifra de 800 filmes por ano.

Com o principal centro de produção localizado em *Bollywood* (em Bombaim) – como passou a se denominar a indústria cinematográfica indiana, numa referência explícita à *Hollywood*, este impressionante volume de produção anual, baseado em filmes de baixo custo, é sustentado por uma enorme demanda nacional. Como ilustra a Tabela 6, os indianos são fieis à produção nacional, que teve um *market share* de 95% em 2002, isto é, quase a totalidade do mercado local pertence às produções indianas. Conforme NFDC (2004), cerca de quinze milhões de indianos vão diariamente aos cinemas, o que é facilitado pelo baixo preço médio dos ingressos (US\$ 0,5), que está dentre os mais baratos do mundo (ver Tabela 5). A elevada frequência⁸⁶ é sustentada por uma ampla rede de salas de exibição: mais de 2.000 pela Tabela 6 e em torno de 13.000, segundo a NFDC (2004). A maior parte dessa frequência parece ser sustentada pela classe média indiana, dimensionada em cerca de 300 milhões de pessoas, diante da pobreza que assola o segundo país mais habitado do mundo.

Diante da falta de estudos mais consistentes a respeito dos motivos que levam *Bollywood* a manter tamanho sucesso no mercado indiano, o mundo ocidental tem especulado explicações com base em informações dispersas. A mais usual se prende às especificidades e à complexidade da múltipla cultura indiana, composta de diversas etnias e dialetos, que teriam feito com que a população cultivasse tamanha fidelidade à filmografia local.

Film Education (2004), tentando apresentar as características gerais do cinema popular feito em *Bollywood*, aponta semelhanças com os musicais de *Hollywood* dos anos trinta e quarenta. Segundo a fonte, *Bollywood* também centra fortemente a realização de seus filmes na estratégia do *star-system*, na música e na dança, e em romances. A diferença está no fato de que tais elementos são utilizados sob a atmosfera da cultura indiana: os cenários, os figurinos, as canções, as danças, os enredos são recheados de traços inerentes ao país.

⁸⁶ Em 1996, segundo Ministério da Cultura (1997 ou 1998), em média, o cidadão indiano freqüentou os cinemas nacionais 5,7 vezes.

Além disso, o *site* institucional da NFDC (2004) mostra que qualquer filme para ser exibido na Índia precisa obter uma espécie de certificado de qualidade e de adequação moral (*Central Board of Film Certification - CBFC*) concedido, ou não, por um órgão estatal responsável, denominado *Central Board of Film Censors*. Assim, a importação de filmes estrangeiros, além de ter de conseguir o CBFC, tem de passar pelo crivo do Ministério da Informação e da Comunicação (*Ministry of Information and Broadcasting - MI&B*). Tal mecanismo parece acabar funcionando como uma barreira à entrada de um fluxo elevado de filmes estrangeiros, inclusive norte-americanos, o que protege o mercado em favor dos filmes nacionais.

A NFDC financia, produz e distribui internamente filmes; além disso, promove o cinema indiano no exterior, com ênfase na participação em festivais. Apesar de não terem sido obtidos dados muito consistentes do desempenho do cinema indiano internacionalmente, sabe-se que existe um histórico significativo de premiações em festivais. Em 1995, *Hollywood* concedeu o seu “selo de qualidade” a um grande nome do cinema indiano, quando o diretor Satyajit Ray (já falecido) ganhou um *Oscar* especial pelo conjunto de sua obra.

Bollywood, em 2002, faturou US\$ 2,6 bilhões, havendo uma projeção de que o faturamento subirá para US\$ 6,8 bilhões em 2005, incluindo filmes, TV e outras mídias (VALOR ECONÔMICO, 17 mai. 2003). Sobre a integração entre a indústria cinematográfica e outras mídias, há poucas informações, porém existem indícios de que há um rígido controle estatal junto às demais indústrias de comunicação.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Como foi apontado na introdução desta dissertação, seu objetivo central consiste em compreender a performance competitiva da indústria cinematográfica brasileira, entre 1994 e 2003, no mercado nacional de salas de cinema. A partir desse foco de análise, procura-se responder às seguintes questões:

- Qual a competitividade da indústria cinematográfica brasileira, entre 1994 e 2003, no mercado nacional de salas de exibição? E quais os fatores que condicionaram o desempenho competitivo desta indústria no período e mercado delimitados?

Este capítulo almeja descrever a metodologia de pesquisa adotada para investigar respostas para as duas problemáticas levantadas, tendo como base o marco teórico apresentado nos capítulos 2, 3 e 4.

5.1. Problematização das questões e do objeto geral da pesquisa

5.1.1. Período pré-Embrafilme

Como mostrou o Capítulo 4, a história da indústria cinematográfica refletiu em suas duas primeiras décadas a hegemonia francesa e, a partir da Primeira Guerra Mundial, passou a se confundir com a trajetória da supremacia norte-americana no segmento. Ao longo dos mais de cem anos de história dessa indústria, a produção cinematográfica brasileira tem enfrentado com dificuldades a distribuição de filmes estrangeiros, principalmente os norte-americanos, buscando espaço no mercado nacional de exibição.

Antes de se buscar compreender a performance competitiva do cinema brasileiro nas salas de exibição no último decênio, parece importante ter uma noção geral de como foi a evolução da produção e do desempenho dos filmes nacionais no mercado interno no período anterior. Isto se justifica, porque a competitividade da produção cinematográfica nacional, nos últimos anos, parece ser também resultante de um aprendizado histórico, de décadas seguidas de persistente e difícil luta da classe cinematográfica brasileira com o cinema hegemônico, em articulação, principalmente, com órgãos do governo, e com organizações privadas e da sociedade civil, envolvidas com a atividade, a fim de conquistar e ampliar seu espaço de exibição no mercado interno.

A primeira exibição do cinematógrafo, no Brasil, foi na cidade do Rio de Janeiro, em 8 de julho de 1896 (SILVEIRA, 1978, p. 8); no entanto, esclarece Gomes (1996), limitações na rede de infra-estrutura elétrica fizeram com que o comércio interno de salas de exibição só florescesse a partir de 1907, enquanto alguns países em estágio mais avançado de

industrialização já possuíam mercados de dimensão significativa e em ascensão. Como resultado desse desenvolvimento do mercado interno, aproximadamente até 1912, aconteceu o primeiro ciclo estável de produção, distribuição e comercialização do cinema brasileiro⁸⁷, que predominava no mercado, com filmes de ficção com temáticas e gêneros variados, tendo destacado apelo popular os de cunho musical, sendo usual a presença de artistas atrás da tela, cantando ou falando, em sintonia com as imagens projetadas. Porém, ao final desse período, com o estímulo do crescimento do mercado interno, a importação de filmes estrangeiros passou a dominar as salas de exibição, o que foi impulsionado pela instalação de subsidiárias de distribuição na América Latina⁸⁸, desarticulando o acesso das produções nacionais à exibição. Assim, de 1912 até 1922, subsistiu uma produção nacional média de cerca de seis filmes por ano, com grandes dificuldades de alcançar o circuito comercial. Mesmo prevalecendo um precário acesso às salas de exibição, até 1930, a produção nacional média chegou a dobrar, atingindo cerca de 12 filmes por ano e progredindo qualitativamente⁸⁹. Porém, segundo Gomes (1996, p. 13), quando o cinema mudo brasileiro adquire “relativa plenitude artística”⁹⁰, na virada dos anos trinta, o cinema falado já era propagado comercialmente com sucesso por *Hollywood* também nos cinemas brasileiros (GOMES; MINISTÉRIO DA CULTURA; CINEMA EM DIA, 1996,1997-1998, 2004b).

⁸⁷ Período também conhecido como *Belle Époque*.

⁸⁸ Como foi visto no Capítulo 4, até 1914, este movimento de internacionalização foi liderado por grandes estúdios franceses (destacando: *Pathé*, *Gaumont* e *Éclair*), porém, com o advento da guerra, a situação foi se revertendo em favor de *Hollywood*. Assim, conforme Schintman (1984, p. 30), “no início dos anos 20, a maioria das grandes empresas norte-americanas começou a estabelecer os seus braços de distribuição em vários países latino-americanos, aonde eles encontraram uma competição relativamente morna por parte dos representantes das distribuidoras européias e pelas distribuidoras locais”. Reforçando esta lógica de dominação, no contexto brasileiro, é emblemática a vinda de uma delegação comercial norte-americana para o país, em 1911, para estudar as potencialidades do mercado nacional (CINEMA EM DIA, 2004b).

⁸⁹ Ao longo dos anos vinte, a produção nacional aconteceu em diferentes estados da federação (Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Amazonas, Paraíba, Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná), fenômeno que se denominou de *Ciclos Regionais*.

⁹⁰ Neste período desponta Humberto Mauro, que muitos consideram o primeiro grande cineasta brasileiro, realizando clássicos como *Brasa Dormida* (1928) e *Ganga Bruta* (1932). Convém destacar também a produção de *Limite* (1930), de Mário Peixoto, considerado, por críticos de cinema e pesquisadores, um dos melhores filmes já realizados no Brasil.

Dessa forma, já após 1912 começa a se configurar o crônico problema da distribuição menos competitiva do filme brasileiro em relação às cinematografias hegemônicas nas salas de exibição nacionais. Em geral, o cenário que se pronuncia, após a Primeira Guerra Mundial, e que, apesar de sob diferentes condições estruturais, ainda prevalece, é o de uma distribuição anual mais eficiente e constante de uma grande quantidade de filmes norte-americanos nas salas de exibição, deixando pouco espaço para a comercialização da cinematografia nacional ou de outros países.

Na década de trinta, em meio à difícil adaptação técnica ao cinema sonoro e à grande competitividade do cinema norte-americano, inicia-se, no Rio de Janeiro, a produção de um gênero cinematográfico nacional de significativo e duradouro sucesso popular: a chanchada. Inicialmente, sendo produzidas na Cinédia e, posteriormente, consolidando-se no estúdio da Atlântida, nos anos quarenta, essas comédias musicais tinham alta aceitação por parte das classes menos abastadas, o que lhes rendeu um fluxo significativo de produções e lançamentos nos cinemas até os anos setenta⁹¹, quando as redes de televisão passam a assumir mais fortemente o lugar do cinema, enquanto maior veículo de comunicação de massa no Brasil. Apesar da carência de dados de desempenho de bilheteria no período, sabe-se que o sucesso popular das chanchadas foi tanto, que fez com que a produção anual média nacional chegasse a trinta filmes na década de cinquenta. Este desempenho de mercado das chanchadas estimulou que uma das maiores cadeias de exibição do país, pertencente ao empresário Luís Severiano Ribeiro Jr, se tornasse controladora majoritária da Atlântida em 1947. Obviamente, este movimento de integração vertical entre a produção e a exibição impulsionou o sucesso

⁹¹ Dentre outros, a chanchada consagrou popularmente atores como Oscarito, Grande Otelo, Zé Trindade e Mazaroppi (a estratégia do *star-system* adaptava-se à produção nacional), e o diretor Carlos Manga. Verifica-se que a grande ligação cultural do brasileiro com sua música, que prevalece atualmente - com cantores e grupos musicais brasileiros constantemente obtendo destaque no âmbito competitivo da indústria fonográfica - mostrou sua força comercial, quando associada ao cinema, nas chanchadas, assim como aconteceu na *Belle Époque*. O vínculo entre a música e o cinema, nas chanchadas, fez com que muitos artistas popularizados pelo rádio figurassem em produções cinematográficas.

comercial das chanchadas, que teve o seu auge no final dos anos cinquenta e início dos anos sessenta (GOMES; CINEMA EM DIA, 1996, 2004b).

O nível de participação de mercado que o cinema nacional teve, a partir dos anos trinta, também foi impulsionado pelo surgimento de políticas e legislações governamentais para a atividade cinematográfica. Em 1937, no governo do Presidente Getúlio Vargas, ano da instauração do Estado Novo, possivelmente sob a influencia de ações em defesa do cinema no âmbito europeu, foi criado o Instituto Nacional do Cinema Educativo – INCE, “primeiro órgão especificamente voltado para o cinema, para objetivos educacionais e culturais e para a produção de documentários” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2000, p. 64). A importância de políticas de proteção e apoio à indústria cultural parecia vir à tona num momento de forte ímpeto nacionalista. Destaca-se especialmente ainda, nesta fase, a definição, por lei, em 1939 (Decreto Lei 1.949), de quota de telas mínimas anuais obrigatórias para a exibição do filme nacional nos cinemas, por seu efeito direto no mercado. Este artifício de reserva de mercado foi sistematicamente utilizado, desde o final da década de trinta, pelo governo em favor dos filmes nacionais (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2000). Porém, para Catani (1987), a reserva de quotas de exibição, apesar de ter garantido participações mínimas de mercado para o cinema nacional, não passou de um “paliativo” – inclusive pelas dificuldades de fiscalização, quando, na realidade, “deveria ser criada esta reserva para o filme estrangeiro [especialmente o norte-americano], limitando sua importação e circulação” (CATANI, 1987, p 285). Aparentemente, diante do grau de aceitação popular das chanchadas, se o governo tivesse adotado a política sugerida por Catani (1987), a produção nacional e a sua participação de mercado poderiam ter atingido patamares mais expressivos. O quadro da Tabela 7 traz um resumo da evolução da quota de telas até 1968, inicialmente de um filme por ano, mas adquirindo uma escala ascendente, inclusive nos anos subsequentes, como será ilustrado em parágrafos posteriores.

Tabela 7: Quota de telas para o cinema nacional até 1968.

Período	Quota (n° de dias)	% (dias / ano)
1939-45*	7	2%
1946-50*	21	6%
1951-58	31	8%
1959-62	42	12%
1963-68	56	15%

Fonte: Ministério da Cultura (*apud* JOHNSON 1997-1998, p. 88).

* Quota definida pelo número de dias por ano reservado aos filmes brasileiros, com a exigência da exibição de 1 filme por 7 dias.

A associação do grupo Severiano Ribeiro à Atlântida certamente foi influenciada pela política de quotas. Para reverter a obrigatoriedade da exibição do cinema brasileiro em lucro, o cumprimento da legislação com a produção e a comercialização das chanchadas se mostrou uma grande oportunidade para a cadeia de exibição. Sucessos, como o filme *Colégio de Brotos* (1956), maior renda da Atlântida, com a presença do ator Oscarito, que foi visto por cerca de 250 mil espectadores na primeira semana de exibição, fizeram com que Luís Severiano Ribeiro Jr. assim traduzisse a importância de Oscarito para sua empresa: "Esse homem é minha mina de ouro".

Ainda na virada e início dos anos cinquenta, houve a fundamental experiência da Companhia Cinematográfica Vera Cruz, fundada em 1949, em São Paulo, nos moldes dos grandes estúdios europeus, mas que veio a falir entre 1953 e 1954. O grandioso e inédito investimento em infra-estrutura e equipamentos de última geração, e na contratação de mão-de-obra especializada européia, bem como de diretores, roteiristas e atores de renome, visava impulsionar a produção nacional, imprimindo padrões quantitativos e qualitativos jamais vistos no país. A proposta paulista surgiu como uma nova alternativa, ou até mesmo uma reação às chanchadas cariocas, tidas como filmes de baixa qualidade pela burguesia paulista em ascensão e, em especial, pelos investidores do novo empreendimento, apesar de aquelas já possuírem notório e ascendente alcance popular. A comercialização dos filmes caberia às grandes distribuidoras estrangeiras em atividade no país. Equívocos de gestão, baseados numa

lógica em superação, e a ineficiência da distribuição possivelmente foram as principais causas do malogro do empreendimento.

A estruturação produtiva da Vera Cruz parece ter cometido o equívoco de ter-se pautado num modelo concentrado e burocrático de gestão, caracterizado pelos grandes estúdios de *Hollywood* até os anos quarenta, quando a lógica competitiva da indústria, ditada pela *majors* norte-americanas, já estava se voltando principalmente para a obtenção de vantagens competitivas na distribuição⁹², o que provocou significativa transformação na lógica da produção cinematográfica, tornando-a desconcentrada e modular. Ou seja, enquanto a lógica de gestão da produção cinematográfica em *Hollywood* caminhava para o enxugamento dos grandes estúdios, com a terceirização de muitas atividades e a contratação de pessoal, projeto a projeto, na Vera Cruz, optou-se pelo inverso, implicando um patamar elevado de custos fixos, que o desempenho comercial dos lançamentos não foi capaz de sustentar⁹³.

Além disso, a distribuição dos cerca de dezoito de filmes realizados pela produtora Vera Cruz, de custo elevado para os padrões nacionais de até então, segundo Gomes (1996), não conseguiu sequer a mesma eficiência alcançada pelas chanchadas cariocas, tanto por, em geral, não atraírem grande público, como por um aparente desinteresse das distribuidoras estrangeiras na sua comercialização. A grande exceção a essa lógica foi o grande sucesso nos cinemas do filme *O Cangaceiro* (1953)⁹⁴, de Lima Barreto, que, no entanto, não foi suficiente para reverter a crise financeira que levou à falência da produtora. Curiosamente, possivelmente a fim de tentar reverter a crise que se pronunciava, em 1952, a Vera Cruz

⁹² O que foi marcado nos EUA pela ascensão precoce da popularização da televisão e pelo desfecho do caso Paramount, em 1948, que decretou a separação entre produção e distribuição, e exibição (como foi visto no Capítulo 4).

⁹³ Pode-se especular que a fundamentação do empreendimento em parâmetros europeus de produção, que também sofreram o impacto das mudanças estruturais ditadas por *Hollywood*, pesou na opção dos empresários da Vera Cruz por um modelo de gestão em processo de defasagem competitiva.

⁹⁴ Filme fundamental para o cinema brasileiro, também por ser o primeiro a alcançar sucesso significativo no exterior, sendo premiado em Cannes (como melhor filme de aventuras), ou ainda por inaugurar um gênero, que abriu mercado para obras subsequentes e influenciou outras tantas que abordaram o cenário nordestino.

lançou o filme *Sai da Frente*, o primeiro do popular ator e comediante, Mazzaroppi, que renovou e deu sobrevida ao gênero das chanchadas, criando uma vertente conhecida como chanchada caipira. Esta curiosidade, aparentemente, revela mais um equívoco cometido pela maioria das produções da Vera Cruz, a pouca observância das expectativas da demanda, o que também não foi revertido a tempo de evitar a sua falência.

Por outro lado, as dificuldades e o fracasso da Vera Cruz trouxeram como consequência positiva uma percepção mais nítida e amplificada dos problemas enfrentados pelo cinema brasileiro, especialmente concentrados na distribuição e comercialização, bem como uma maior mobilização de agentes, direta ou indiretamente, envolvidos com a atividade cinematográfica nacional em prol de soluções. Alberto Cavalcanti, brasileiro com destacado currículo de serviços prestados às indústrias cinematográficas francesa e inglesa, que, em 1949, fora contratado para ser o Produtor-Geral da Vera Cruz e, em 1950, fora, precocemente, desligado do cargo pelos dirigentes, já, em 1951, afirmava:

[...] minha difícil experiência com a Vera Cruz foi, em parte, aproveitável. Graças a ela, é possível anunciar e discutir alguns dos múltiplos problemas do cinema nacional [...] a falta de comunicações adequadas. Talvez seja esta a razão principal por que filmes brasileiros de maior êxito não chegaram a ser projetados em 50% dos nossos cinemas! (CAVALCANTI, 1976, P. 33-34).

A essa altura, no âmbito do pós-Segunda Guerra e em meio à ascensão da popularização da televisão nos EUA (Capítulo 4), o predomínio da distribuição dos filmes norte-americanos se acentuava internacionalmente, com vistas a diminuir os efeitos da crise no mercado interno de cinemas. A experiência de cinco anos da Vera Cruz coincidiu e sofreu o impacto desse período de transformação, vivido pela indústria cinematográfica norte-americana, quando se reestruturava e aumentava a agressividade das estratégias de distribuição das *majors* de *Hollywood*, a fim de ampliar a participação de mercado de seus filmes no exterior. O crônico problema da distribuição se tornava mais visível, como também cada vez mais se comentava a tendência dos exibidores nacionais de preferir a

comercialização de produções norte-americanas, mesmo em relação a filmes brasileiros com significativo êxito comercial, como sugeriu Cavalcanti (1976) na citação anterior, o que teve influência na escala ascendente da quota de telas, mostrada pela Tabela 7.

Ao que parece, o governo brasileiro, ao não impor limitações à importação de filmes norte-americanos, o que possivelmente era arrefecido pelo receio de retaliações diplomáticas por parte do governo daquele país, possibilitava que as *majors* pudessem exercer de forma plena a sua maior competitividade na distribuição, cujo fluxo volumoso e constante de lançamentos oferecidos seduzia e trazia evidentes vantagens comerciais ao parque exibidor nacional⁹⁵. A oportunidade de lucro, que representava a comercialização de um fluxo ininterrupto de produções, pautado em corresponder e moldar as expectativas do público de cinema mundial, constituía-se numa opção mais vantajosa para os exibidores. O caminho encontrado pelo governo para abrir algum mercado para o cinema nacional foi a implementação de quota de telas. Mesmo em meio a esse difícil cenário competitivo, e contando com o “paliativo” estímulo da ascendente obrigatoriedade da quota de telas, o sucesso das chanchadas e de outras produções, como *O Cangaceiro*, evidenciava que havia mercado potencial no país para o cinema nacional, desde que fossem criadas condições para que as produções chegassem com eficiência aos cinemas.

Sob a articulação de lideranças de classe, e como reflexo de uma maior mobilização em prol da afirmação do cinema nacional, entre 1952 e 1953, realizou-se, em duas edições, o Congresso Brasileiro de Cinema - CBC, onde justamente foram debatidos, com o governo e outras instancias organizadas da sociedade, os problemas do cinema nacional no mercado interno, e propostas soluções. Nos eventos, dentre outras questões,

⁹⁵ Essa conjuntura política favorável para a importação e comercialização de filmes norte-americanos, que prevalece na atualidade, na verdade, passou a adquirir uma consistente amplitude global, a partir do final da Segunda Guerra Mundial. Como foi visto no Capítulo 4, pressões diplomáticas agressivas das grandes companhias norte-americanas, através da ação de sua associação comercial, a MPAA, no âmbito internacional, e respaldadas e reforçadas pelo governo dos EUA, foram edificando tal cenário favorável a manutenção e ampliação da hegemonia cinematográfica norte-americana.

denunciaram-se mecanismos de dominação estrangeira, estudaram-se novas formas de produção independente que dispensassem os grandes estúdios e o aparato técnico estrangeiro e, além disso, debateu-se sobre a necessidade se privilegiar o conteúdo nacional, bem como a opção por temas genuinamente brasileiros nos filmes. As várias recomendações apresentadas, como resultado do II CBC, influenciaram as políticas públicas adotadas nos anos seguintes, como foi o caso da criação do Instituto Nacional do Cinema – INC, em 1966, cujo plano original de criação fora estudado por Alberto Cavalcanti, ainda em período concomitante a sua saída da Vera Cruz, por demanda do governo Getúlio Vargas (CAVALCANTI; MINISTÉRIO DA CULTURA, 1976, 2000, p. 64).

O fracasso da Vera Cruz não teve impacto significativo no fluxo de produção do cinema nacional. No final dos anos cinquenta e na primeira metade da década seguinte, a produção média anual de longas-metragens se manteve em trinta filmes, chegando a ultrapassar a média de quarenta filmes na segunda metade dos anos sessenta.

Apesar disso, também nos anos sessenta, os efeitos do aumento da popularização da televisão, que formalmente começou suas atividades no Brasil em 1950, já começavam a afetar mais fortemente o mercado de cinemas. Uma primeira possível grande consequência deste processo foi o fechamento da Atlântida em 1962. Nos anos seguintes, com o apoio do regime militar e o barateamento do custo dos aparelhos de televisão, as companhias difusoras aumentaram ainda mais o seu alcance popular, conseqüentemente, competindo com a freqüência de público das chanchadas, e mesmo se utilizando seus elementos de comunicação com o público em programas televisivos, ou seja, a associação entre a comédia e a música (MATTOS, 2002).

Acresce que, a exibição por parte das companhias de televisão de filmes estrangeiros (negociados a preços mais baratos do que os nacionais) se tornou um novo eixo de concorrência para o cinema nacional. Como resultado desta tendência, e sob pressões da

classe cinematográfica, em 1962, o governo baixou o Decreto 544⁹⁶, que previa uma quota de exibição na TV de 25 minutos por dia para o filme nacional (MINISTÉRIO DA CULTURA; MATTOS, 2000, p. 65, 2002, p. 177).

O governo brasileiro, como acontecera na maioria dos países, quando do advento da televisão, ao não criar uma legislação que possibilitasse a sua integração com o cinema, possibilitando o alcance dos filmes nacionais à nova mídia, como fizeram os EUA – antecipando a convergência que originou a indústria do audiovisual, acabou fazendo com que cinema e televisão trilhassem caminhos diferentes de evolução. Se tais instrumentos legais tivessem sido criados, talvez as populares produções da Atlântida tivessem encontrado na televisão mais uma janela de exibição, ao invés de tão somente mais um potente competidor, que aparentemente acabou por usurpar o seu canal de comunicação com o público, ao propor entretenimento similar, só que muito mais barato. Nesse contexto de equívocos, o Decreto 544 apenas surgiu como mais um paliativo, a fim de reduzir os prejuízos que a popularização da televisão trouxe para o cinema brasileiro.

Por outro lado, em meio às dificuldades de alcance de mercado, a evolução qualitativa do cinema brasileiro na década de sessenta foi marcante. Neste sentido, foi emblemática a conquista da Palma de Ouro por *O Pagador de Promessas*, de Anselmo Duarte, no Festival de Cannes, em 1962. Além disso, a qualidade artística da produção nacional dos anos sessenta foi, sobretudo marcada pelo amplo reconhecimento e as dezenas de premiações internacionais recebidas pelo *Cinema Novo*, principal movimento cinematográfico brasileiro, que perdurou durante quase toda essa década⁹⁷, e cujas influências ainda se fazem sentir na cinematografia nacional.

O ganho qualitativo e o reconhecimento internacional alcançados pelo cinema brasileiro, nos anos sessenta, parecem ter um vínculo evolutivo com produções anteriores,

⁹⁶ Que também tornou obrigatória a dublagem de filmes estrangeiros em exibições televisivas.

⁹⁷ As produções do Cinema Novo representaram cerca de 10% do total de filmes brasileiros realizados no período.

como *Rio 40 Graus* (1955), de Nelson Pereira dos Santos, e *O Grande Momento* (1957), de Roberto Santos, ou mesmo com filmes do, chamado, ciclo baiano: *Redenção* (1959) e *A Grande Feira* (1961), ambos de Roberto Pires, *Bahia de Todos os Santos* (1961), de Trigueirinho Neto, e *Barravento* (1961), de Glauber Rocha. Tanto estas seis produções, como o *Cinema Novo*, tiveram suas especificidades, mas foram influenciadas pelo *Neo-realismo* italiano (como comentado no Capítulo 4), que trouxe novos conceitos, parâmetros e possibilidades de realização para a indústria cinematográfica, em boa medida, opostos aos padrões de produção de *Hollywood*. As novas possibilidades trazidas pelo *Neo-realismo*, assim como pela *Nouvelle Vague* francesa, que estimularam o cinema de autor, revolucionando as possibilidades da sétima arte, despertaram a criatividade dos cineastas brasileiros, resultando em filmes inventivos e qualificados, que levaram à atenção e ao reconhecimento internacionais, obtidos pelo *Cinema Novo*. A ligação evolutiva do *Cinema Novo* com a produção nacional anterior é diretamente constatada pelo fato de dois de seus principais líderes e cineastas terem sido justamente Glauber Rocha e Nelson Pereira dos Santos, considerados, por muitos, como os dois maiores diretores da história do cinema brasileiro. Outros diretores que se destacaram no âmbito da produção do *Cinema Novo* foram Ruy Guerra, Joaquim Pedro de Andrade, Paulo César Sarraceni, Luiz Sérgio Person, Leon Hirzman, Carlos Diegues, Sérgio Ricardo e Walter Lima Júnior, dentre outros⁹⁸ (GOMES, 1996).

O reconhecimento internacional da qualidade da produção brasileira nos anos sessenta, do ponto de vista do mercado interno, foi importante para romper preconceitos de segmentos de público mais exigentes, principalmente em função do inequívoco prestígio

⁹⁸ Ainda por sua importância para a produção nacional firmada na década de sessenta, apesar de não estarem situados no contexto do movimento cinema-novista, convém destacar os diretores Walter Hugo Khouri, Roberto Farias, Carlos Coimbra e José Mojica Marins (o “Zé do Caixão”).

alcançado pelo *Cinema Novo*⁹⁹, que conquistou mais de oitenta premiações internacionais, além de ter provocado o interesse de pesquisadores estrangeiros. Apesar disso, o movimento não teve grande impacto popular nos cinemas nacionais, o que nos anos sessenta ainda coube a variações de gênero, baseados nas chanchadas, ou outros sucessos pontuais (GOMES; BERNARDET, 1996, 2001).

A partir do acirramento do rigor político do regime militar e de suas práticas de censura, com o Decreto AI-5, em 1968, a veia crítica do *Cinema Novo* passou a ser coibida, e o movimento foi sendo desarticulado, ocorrendo suas últimas produções no início dos anos setenta. Também sofreu os efeitos deste acirramento da censura, tendo vida curta, o *Cinema Marginal* (ou *Udigrudi*), surgido no final dos anos sessenta, destacando-se como expoentes os cineastas Rogério Sganzerla e Júlio Bressane¹⁰⁰. O arrefecimento de ambos os movimentos foi marcado pelo exílio de Sganzerla, Bressane e Glauber Rocha (símbolo do *Cinema Novo*) em 1970.

Porém, se por um lado, na virada dos anos setenta, o acirramento do regime militar, lamentavelmente, podou a criatividade efervescente que reinava no cinema e na cultura brasileira em geral, por outro, foi também, na ditadura, a partir da segunda metade dos anos sessenta, que foram formatadas as políticas governamentais que possibilitaram que o cinema brasileiro começasse a trilhar o período em que viria a obter o máximo de participação no mercado interno de cinemas em toda sua história. Possivelmente, o primeiro marco mais significativo deste direcionamento político foi a já citada criação, em 1966, do Instituto Nacional do Cinema – INC, uma autarquia federal subordinada ao Ministério da Educação – MEC, que surgiu, segundo Ministério da Cultura (2000), com a finalidade de centralizar a administração do cinema no país, podendo editar normas e gerar recursos para o

⁹⁹ A título de ilustração seguem algumas das principais produções do Cinema Novo: *Deus e o Diabo na Terra do Sol* (1963) e *Terra em Transe* (1967), de Glauber Rocha; *Vidas Secas* (1963), de Nelson Pereira dos Santos; *Os Fuzis* (1963), de Ruy Guerra; e *Macunaíma* (1969), de Joaquim Pedro de Andrade.

¹⁰⁰ Do *Udigrudi*, destacam-se os filmes: *O Bandido da Luz Vermelha* (1968), de Rogério Sganzerla; e *Matou a Família e Foi ao Cinema* (1969), de Júlio Bressane.

desenvolvimento da atividade. Eis algumas de suas principais ações (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2000, p. 65):

- instituiu a contribuição para o desenvolvimento da indústria calculada sobre metragem dos filmes impressos importados;
- alterou a Lei da Remessa de Lucros tornando obrigatório o recolhimento de parte do desconto do IR sobre a exploração de filmes estrangeiros destinada à produção nacional;
- incentivou a prática de co-produções com empresas estrangeiras;
- instituiu premiações por bilheterias e qualidade;
- instituiu o prêmio INC, em 1967, para as principais categorias profissionais da produção cinematográfica brasileira (diretor, ator, etc.).

Além da criação do INC, o principal marco da política intervencionista estatal no cinema foi a criação da Empresa Brasileira de Filmes S.A. – EMBRAFILME, em 1969, cuja ação ditou as bases da trajetória competitiva do cinema brasileiro nas salas de exibição até 1990.

5.1.2. Período Embrafilme e as bases da retomada¹⁰¹

Mesmo tendo a sua criatividade e afirmação qualitativa censuradas e podadas, o cinema brasileiro alcançou, com a evolução e intervenção do regime militar, condições nunca antes vistas de competitividade no mercado de salas de exibição, atingindo, entre a segunda metade da década de setenta e a primeira metade da década de oitenta, seus melhores índices históricos de desempenho e participação no mercado interno. Este desempenho teve relação

¹⁰¹ Termo com que, em geral, passou a ser denominado o fluxo da produção cinematográfica brasileira impulsionado por políticas públicas de incentivo fiscal nos anos noventa.

direta com as políticas governamentais do período, destacando-se a criação e a atuação da EMBRAFILME, que teve seu auge justamente no período de cerca de uma década, em que a produção nacional obteve seus picos máximos de participação no mercado. No entanto, o acirramento do rebatimento nacional da crise de retração do mercado mundial de cinemas, nos anos oitenta, condicionada pelo desenvolvimento da popularização e da crescente concorrência com as janelas de exibição caseiras (televisão e vídeo, principalmente), que pouco proporcionaram espaço de exibição para o cinema brasileiro, diferentemente dos EUA e de alguns outros países (os quais criaram instrumentos legais com esta finalidade), e reforçada pela crise econômica que assolou o país na mesma década, dentre outros fatores, levaram à queda do desempenho de mercado do cinema nacional e a extinção da EMBRAFILME, em meio à política fortemente neoliberal, incoseqüente e pouco soberana do governo do Presidente Fernando Collor de Melo.

Quando surgiu, em 1969, a EMBRAFILME passou a atuar basicamente no financiamento à produção nacional, a partir dos recursos gerados pela base legal implantada pelo INC. Porém, a partir de 1974, a EMBRAFILME teve a sua esfera de atuação ampliada, passando tanto a financiar, como a distribuir e co-produzir filmes nacionais. A base de intervenção estatal na atividade cinematográfica até 1990 completou-se com a extinção do INC¹⁰², em 1975, e a criação do Conselho Nacional de Cinema – CONCINE, em 1976, assumindo um papel essencialmente normativo e fiscalizador.

Nogueira (*apud* MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998, p. 53) ilustra a importância da atuação da EMBRAFILME, entre 1969 e 1990, para o cinema nacional:

A Embrafilme atuando como agência distribuidora, financiadora e co-produtora, foi a grande propulsora da produção cinematográfica nacional durante os anos setenta e oitenta. De 1969 a 1990, a empresa funcionou com um orçamento anual de cerca de 12 milhões de dólares, dos quais 70% a 80% eram destinados à investimentos na

¹⁰² Foi a Lei n° 6281, de 1975, que além de extinguir o INC, formalizou o aumento do capital e a ampliação das atribuições da EMBRAFILME, que passou a ser uma agência financiadora, co-produtora e distribuidora de filmes nacionais. As fontes de receita da estatal passaram a ser a venda de ingressos padronizados, contribuições por título de filme para o desenvolvimento da indústria cinematográfica, a participação nos filmes co-produzidos e distribuídos e recursos do imposto sobre a remessa de lucros de filmes estrangeiros.

produção de filmes de longa-metragem. Esses recursos produziram cerca de 25 filmes por ano, com orçamento de produção que se situavam, na média, entre 500 e 600 mil dólares por filme.

O Gráfico 1, ao ilustrar a evolução do número de produções brasileiras de 1950 a 1993, permite verificar o impacto da atuação da EMBRAFILME na produção:

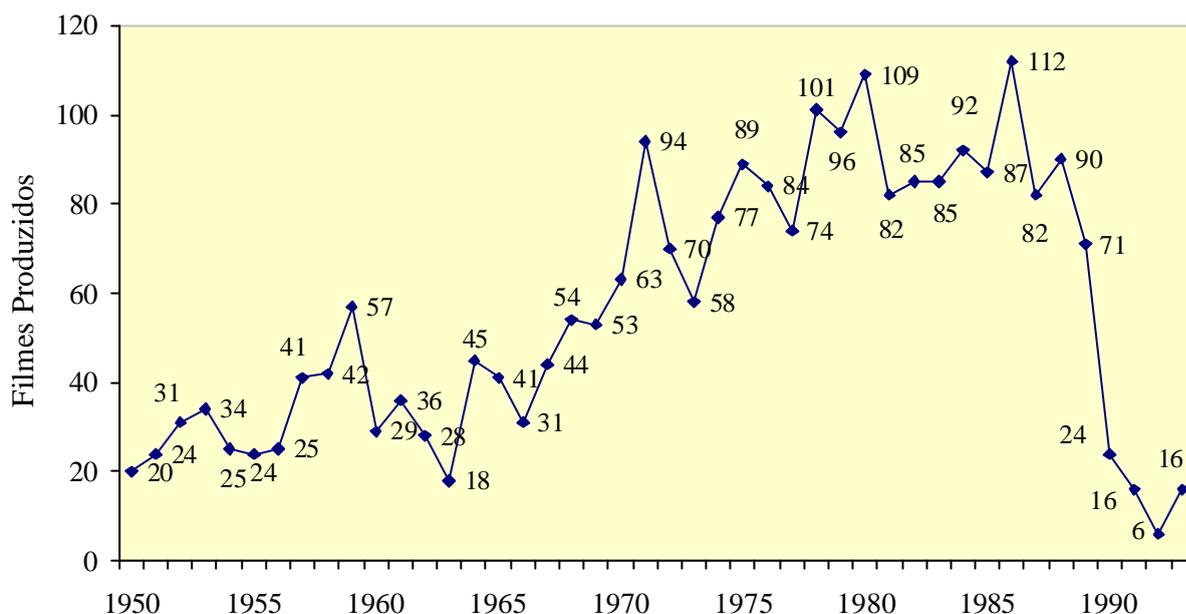


Gráfico 1: Evolução da produção cinematográfica nacional (1950 - 1993). Fonte: Ministério da Cultura; Gatti (1997-1998, 1999).

Percebe-se, no gráfico anterior, que a partir de 1966 (com a criação do INC), inicia-se uma trajetória de ascensão no volume de produções anuais, que se acentua em 1974 (quando a EMBRAFILME amplia sua esfera de atuação), até atingir o máximo de 112 filmes em 1986. A partir de 1987, sob o impacto da crise econômica nacional e da crise do mercado de cinemas, inicia-se uma tendência de queda, chegando-se a produzir 71 filmes em 1989, 24 em 1990 (ano de extinção da EMBRAFILME e do CONCINE), e apenas 6 filmes em 1992, quando o cinema brasileiro viveu, possivelmente, a maior crise de sua história no governo do Presidente Fernando Collor.

A expansão da produção e do número de lançamentos anuais – cuja média, entre 1971 e 1985, foi superior a 80 filmes (RAMOS, J, 1987), contando com a atuação da

EMBRAFILME na comercialização, que se tornou a maior distribuidora da América Latina – possibilitou que a frequência anual de público do cinema nacional, entre 1974 e 1978¹⁰³, saltasse de 30 milhões para mais de 60 milhões, ou seja, o desempenho de bilheteria mais do que dobrou nesse período. O desempenho de mercado da produção nacional, entre 1971 e 1989, é ilustrado pelos gráficos 2 e 3:

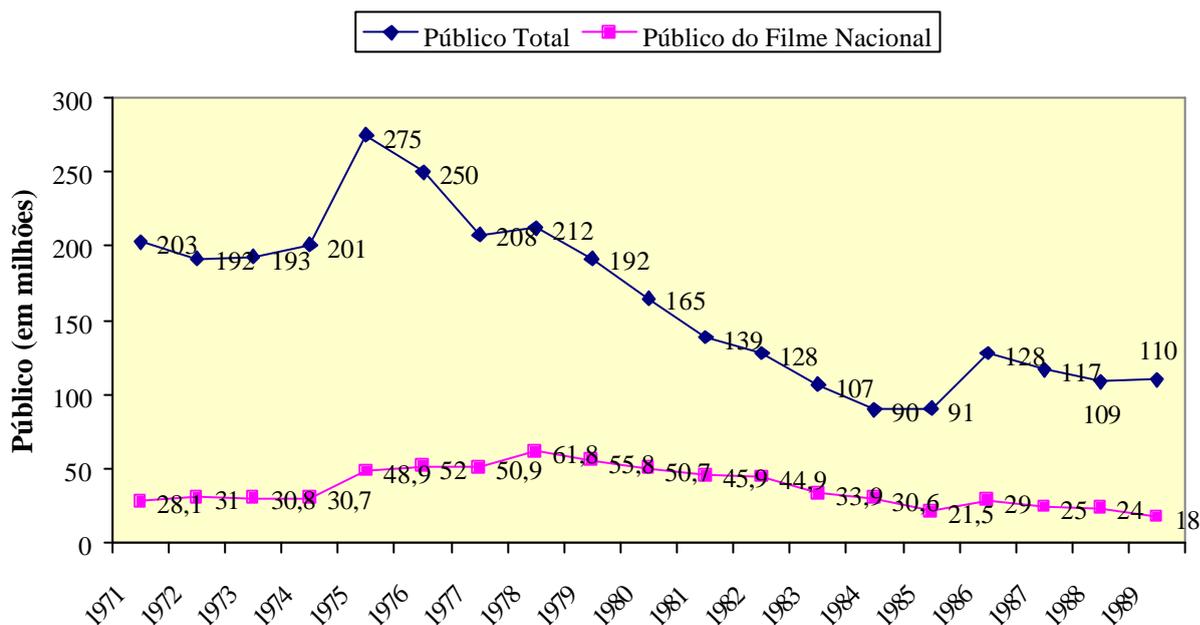


Gráfico 2: Gráfico da evolução do público total e do público do cinema nacional (1971 - 1989). Fonte: RAMOS, J., Ministério da Cultura, Filme B (1987, 1997-1998, 2003).

Verifica-se, no Gráfico 2, que se, em geral, a tendência do mercado nacional de cinemas foi de queda (linha azul), de 1971 a 1982, em contrapartida o público do cinema nacional (linha rosa) se manteve em ascensão, entre 1974 e 1978, quando também passou a cair, acompanhando a tendência do mercado, só que de forma bem mais branda, até 1982. Dessa forma, como ilustra o Gráfico 3, a partir do aumento do escopo de atuação da EMBRAFILME, em 1974, houve aumentos sucessivos da participação de mercado do cinema nacional, em detrimento da participação dos filmes estrangeiros, partindo-se de 15% de participação, até se atingir o pico de 35%, em 1982, um patamar histórico de desempenho

¹⁰³ Entre 1974 e 1979, destacou-se a administração do cineasta, e produtor, Roberto Farias na presidência da EMBRAFILME.

para o cinema brasileiro¹⁰⁴. Nos dois anos subsequentes a participação de mercado se manteve acima dos 30%, e de 1985 a 1989 caiu de patamar, até atingir os 18%.

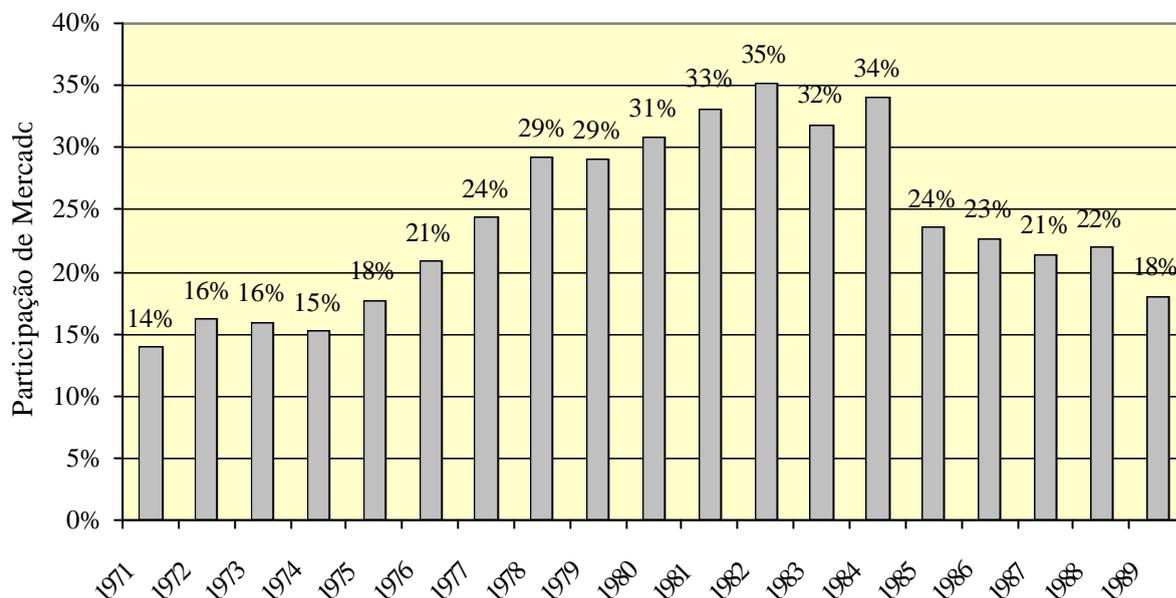


Gráfico 3: Evolução da participação de mercado do cinema nacional (1971 - 1989). Fonte: Ramos, J.; Ministério da Cultura, Filme B (1987, 1997-1998, 2003).

O desempenho do cinema brasileiro, ao longo da existência da EMBRAFILME, também foi respaldado por um aumento sucessivo do sistema de obrigatoriedade de quota de telas¹⁰⁵ de exibição, como mostra a Tabela 8, atingindo o pico de 140 dias por ano, entre 1980 e 1990. Além disso, passou a se exigir que os filmes brasileiros continuassem sendo exibidos enquanto o público médio de duas semanas consecutivas fosse maior ou igual a 60% dos espectadores da semana prévia. Tais políticas protecionistas se mantiveram e ganharam ênfase, a fim de garantir espaço de exibição para os filmes nacionais, frente ao grande fluxo de filmes estrangeiros lançados anualmente¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Em meio a sua fase áurea de desempenho, a EMBRAFILME chegou a ocupar por três anos (1978, 1979, 1981) a liderança do *market share* nacional de distribuição, superando as distribuidoras norte-americanas. Posteriormente, muitos dos executivos que atuaram na companhia em sua fase áurea foram contratados pelas distribuidoras norte-americanas (ALMEIDA E BUTCHER, 2003).

¹⁰⁵ A definição da quota de tela coube ao INC, a partir de 1966, passando ao CONCINE, com a sua extinção.

¹⁰⁶ Entre 1971 e 1985, a média anual de lançamentos estrangeiros foi superior a 400 filmes (RAMOS, J, 1987).

Tabela 8: Quota de telas para o cinema nacional entre 1969 e 1990.

Período	Quota (n° de dias)	% (dias / ano)
1969	63	17%
1970	77	21%
1971-74	84	23%
1975-77	112	31%
1978-79	133	36%
1980-90	140	38%

Fonte: Ministério da Cultura (*apud* JOHNSON 1997-1998, p. 88).

O cinema brasileiro produzido a partir dos anos setenta mesclou obras qualificadas e de estilo variado, destacando-se muitos dos diretores que ganharam notoriedade na década anterior¹⁰⁷ ou novos talentos¹⁰⁸, cujos filmes, em geral, ou adaptavam obras da literatura ou eram baseados em fatos históricos nacionais, com vertentes de gênero, de cunho popular. Por seu apelo comercial, destacou-se o gênero da pornochanchada, cuja produção centralizou-se principalmente em São Paulo.

As pornochanchadas, produções despreziosas e de baixo custo, baseadas numa linguagem cômica e de apelo sexual, foram produzidas com grande sucesso ao longo de todo o período de existência da EMBRAFILME, apesar das críticas freqüentes que enfrentaram. Com o seu sucesso, e com o objetivo de aliar a obrigatoriedade da crescente quota de telas com a possibilidade de obtenção lucros maiores e garantidos, o gênero chegou a contar com a associação de grupos exibidores à produção, como a cadeia Haway ou mesmo multinacional CIC - *Cinema International Corporation*. Na década de oitenta, como consequência da evolução do gênero, o sentido erótico das produções se acentuou, mantendo significativo desempenho de bilheteria, em cinemas que se especializavam em atender uma demanda específica (MINISTÉRIO DA CULTURA, 1997-1998).

A alavancagem do desempenho de bilheteria do cinema brasileiro nos anos setenta e oitenta também se relacionou com o êxito comercial das produções que envolveram o grupo

¹⁰⁷ Como Nelson Pereira dos Santos, Carlos Diegues, Roberto Farias, Joaquim Pedro de Andrade, Carlos Coimbra, Carlos Reichenbach, Walter Hugo Khouri, Ruy Guerra, dentre outros.

¹⁰⁸ Como Arnaldo Jabor e Hector Babenco, por exemplo.

humorístico “Os Trapalhões”, liderado por Renato Aragão, que, entre 1975 e 1984, registraram 14 das 25 maiores bilheterias nacionais (em filmes voltados para o público infantil, que alcançaram marcas que variavam entre 3 e 6 milhões de espectadores). Além disso, o sucesso das chanchadas caipiras, estreladas por Mazzaroppi, manteve-se até a década de setenta. Na realidade, a dimensão do êxito de bilheteria alcançado no auge da atuação da EMBRAFILME jamais voltou a ser atingida pelo cinema nacional, pertencendo a este período o maior sucesso brasileiro nas salas de exibição, *Dona Flor e Seus Dois Maridos* (1975), de Bruno Barreto, que foi visto por 10.735.305 de pessoas no Brasil, sendo uma das três maiores bilheterias da história no país, perdendo apenas para os *blockbusters*, *Titanic* (1998) e *Tubarão* (1976), que foram assistidos, respectivamente, por 16.377.228 e 13.035.000 de espectadores (RAMOS, J., MINISTÉRIO DA CULTURA, FILME B, 1987, 1997-1998, 2003).

Apesar do efeito das políticas de intervenção estatal ter possibilitado que o cinema nacional alcançasse significativo êxito no mercado interno de cinemas até o início dos anos oitenta, um olhar mais atento sobre a estrutura dessas políticas, comparando-as com a dinâmica estrutural geral da indústria cinematográfica, perceberia que elas não poderiam ter tido um efeito duradouro, como, de fato, não tiveram. Desde quando, já nos anos cinquenta e sessenta, a indústria cinematográfica passou a compor, junto com a televisão e, nos anos setenta e oitenta, com o vídeo e as televisões por assinatura, a indústria do audiovisual, porquanto *Hollywood*, a partir do poder das *majors*, na distribuição, e com o apoio de legislações governamentais, indicou que os caminhos de evolução da indústria cinematográfica passariam a envolver o alcance não só dos cinemas, mas de quaisquer janelas de exibição que existissem ou viessem a surgir, qualquer política governamental de outros países que objetivasse desenvolver de forma consistente o seu cinema precisaria se

fundamentar na aproximação (ou na convergência) do cinema com os demais elos da indústria do audiovisual.

Um olhar atento para o cenário internacional e principalmente para o mercado norte-americano de cinemas, no pós-Segunda Guerra, poderia perceber que, se a popularização da televisão gerou uma crise no mercado de cinema dos EUA, com grande redução do número de salas de exibição, cedo ou tarde, o mesmo iria acontecer no Brasil com o desenvolvimento da indústria televisiva. O grande equívoco estratégico das políticas governamentais para o desenvolvimento do audiovisual, no Brasil, a partir dos anos cinquenta, foi, portanto, não ter criado artifícios legais que integrassem a produção cinematográfica à exibição televisiva¹⁰⁹. Este erro se manteve durante o regime militar e nos anos que o sucederam.

O governo acabou criando políticas de desenvolvimento para o cinema e para a televisão de caminhos distintos, e não uma política que possibilitasse o desenvolvimento integrado da indústria do audiovisual nacional. A televisão nacional, contando com uma lógica estrutural favorável, somada ao apoio governamental desenvolveu-se a passos largos, e de forma concentrada, destacando-se a grande liderança de um único grande grupo econômico (as organizações Globo). O cinema nacional chegou a ter um período de surpreendente crescimento de mercado, mas que se reverteu numa crise, essencialmente baseada em três eixos de tensão:

- i. **a já esperada retração do mercado interno de cinemas**¹¹⁰, como reflexo do fenômeno global da conformação da indústria do audiovisual, onde a televisão passou a ser o principal veículo de comunicação em massa, e acabou fazendo surgir outras

¹⁰⁹ Ou mesmo que direcionassem a participação das redes de televisão na produção cinematográfica, como em outros países.

¹¹⁰ A redução do público total dos cinemas no Brasil, ilustrada pelo Gráfico 2, chegando ao patamar mínimo de 90 milhões de espectadores, na década de oitenta, obviamente teve relação direta com a diminuição do número de salas de exibição do país. A quantidade de cinemas no Brasil atingiu o seu auge, como consequência do período do milagre econômico, em 1975, perfazendo um total de 3276 salas, mas, nos anos subsequentes, foi caindo bruscamente, chegando ao patamar de apenas 1372 salas, em 1986 (RAMOS, FILME B, 1987, 2003).

janelas (ou mercados) de exibição caseiras, forçando a redução da dimensão do mercado de cinemas, o qual passou a ser apenas a primeira janela de exibição cinematográfica;

- ii. **o acirramento da competição com o cinema norte-americano**, que, nos anos setenta e oitenta, desenvolveu novas e mais agressivas estratégias de mercado, concentradas na produção e comercialização de *blockbusters* (como foi visto nos capítulos 3 e 4);
- iii. **a competição com a televisão brasileira**, focada na produção de conteúdo nacional, com destaque para as telenovelas diárias, e que também exibia (e continua a exibir) maciçamente filmes estrangeiros dublados, mas que raramente exibia filmes nacionais, **bem como a grande competição com o vídeo, nos anos oitenta.**

Ou seja, percebe-se que os dois primeiros vetores da crise eram estruturais e inerentes ao avanço da indústria cinematográfica e do audiovisual, mas o terceiro poderia ter sido minimizado por políticas que integrassem o cinema, a televisão e a comercialização de vídeos nacionais, as quais infelizmente não aconteceram. Ocorre, dessa forma, que as políticas governamentais de intervenção para o desenvolvimento da indústria cinematográfica nacional não foram suficientes para enfrentar essas três frentes de tensão, o que foi agravando a crise da produção nacional no final dos anos oitenta. Crise que também foi influenciada pela grave recessão econômica que assolou o Brasil nessa década¹¹¹, como também por críticas a atuação da EMBRAFILME.

Na verdade, quando o Presidente Fernando Collor de Melo extinguiu a EMBRAFILME e toda a estrutura governamental que dava suporte ao cinema nacional, a atuação da estatal já era questionada por parte da própria classe cinematográfica. Uma das maiores críticas relacionava-se aos critérios com que a estatal direcionava seus investimentos,

¹¹¹ Taxas crescentes de inflação, na década de oitenta, impactaram no preço do ingresso dos cinemas nacionais, além de comprimirem a renda da população, contribuindo para afastar o público mais humilde das salas de exibição. O público que sustentou as chanchadas, e mesmo as pornochanchadas, diante do aumento de preço e a opção mais barata da televisão, deixou de frequentar ou reduziu a frequência aos cinemas, que passou a ser um maior privilégio de classes com um maior poder aquisitivo.

que passaram a privilegiar um círculo restrito de produtores, e não possibilitavam a renovação da produção. Argumentava-se inclusive com a falta de potencial comercial de muitos dos filmes contemplados com investimentos, ou ainda com a incoerência em se investir em novos projetos de produtores com um histórico recente de insucessos (MINISTÉRIO DA CULTURA, ALMEIDA E BUTCHER, 1997-1998, 2003).

Neste momento, é oportuno recorrer à reflexão da pesquisadora francesa Sylvie Debs (1996) sobre a crise que levou à extinção das políticas de intervenção governamentais que davam suporte à indústria cinematográfica brasileira, pelo governo de Fernando Collor:

[...] é interessante determo-nos em um caso particular: a retomada do cinema no Brasil, país que até bem recentemente ocupava um lugar entre os maiores produtores mundiais de cinema. Algumas de suas produções, principalmente as do *Cinema Novo* nos anos 60, receberam não somente prêmios internacionais em numerosos festivais, mas também contribuíram para a evolução da linguagem cinematográfica graças à encenação de uma nova estética. Esse país viu bruscamente, e de maneira oficial, no mês de março de 1990, com a chegada do presidente Fernando Collor de Mello, sua produção literalmente suspensa [...] ‘o Presidente toma posse e fecha a Embrafilme, fecha o Concine (Conselho Nacional do Cinema), fecha a Fundação do Cinema Brasileiro, revoga a Lei Sarney, congela os depósitos bancários por 18 meses. A produção e a distribuição de filmes ficam paralisadas’, escreve José Carlos Avellar [1991]. [...] Randal Johnson [1995] pensa que ‘o cinema brasileiro está, em muitos aspectos, de volta à estaca zero. Um retrocesso que encontra eco, mas não foi provocado, pela extinção da Embrafilme, do Concine e da Fundação do Cinema Brasileiro, por Fernando Collor de Mello, num de seus primeiros atos como [o primeiro] presidente eleito democraticamente no Brasil desde 1960. Dada a crescente profundidade da crise que tem enfrentado o cinema brasileiro desde a década passada [anos oitenta], o gesto de Collor foi em seus efeitos mais simbólico do que real, já que a Embrafilme há bastante tempo havia deixado de ser um órgão eficiente do desenvolvimento da indústria cinematográfica’ . [...]. Essa crise do cinema brasileiro foi o resultado de um certo número de fenômenos convergentes, como a crise econômica nacional depois do período do ‘milagre econômico’, as consequências de uma taxa de inflação continuamente crescente que conduziu à ‘dolarização’ da produção cinematográfica, e que fez da frequência das salas um lazer de luxo para a maior parte da população, ou ainda a concorrência da televisão que, contrariamente à Europa ou ao Estados Unidos, não suscitou co-produções, nem reservou um espaço de difusão para os filmes nacionais. Nesse contexto geral, o governo Collor tomou posse clamando com todas as forças que o neoliberalismo econômico era o caminho da redenção do país (DEBS, 1996, p. 1).

A citação de Debs (1996) re-enfatiza muitas das causas e problemas anteriormente apresentados, mostrando que o Presidente Fernando Collor extinguiu toda a estrutura

governamental que sustentava o cinema brasileiro¹¹², quando ela realmente necessitava ser revista. O grande e incoseqüente equívoco cometido pelo governo Fernando Collor foi ter, tão somente, extinguido toda a estrutura, sem apresentar qualquer outra alternativa, o que trouxe um prejuízo incalculável para o cinema brasileiro, que, como comentou Johnson (*apud* DEBS, 1996), praticamente teve de recomeçar do zero, após o seu *impeachment*, em 1992.

Como a atividade cinematográfica exige continuidade e um fluxo mínimo anual de produções, diante de seu risco inerente, e a estrutura política governamental anterior fez com que se instituisse uma dependência excessiva da intervenção direta do Estado na indústria, baseada na atuação na EMBRAFILME, a simples extinção dessa estrutura política praticamente paralisou a produção nacional. Como conseqüência, o cinema norte-americano viveu, no governo Collor, seu período de máxima hegemonia no mercado nacional de cinemas, e a participação de mercado do cinema nacional praticamente inexistiu, em 1992 e 1993, passando certamente pela maior crise de sua história, como mostram os gráficos 4 e 5.

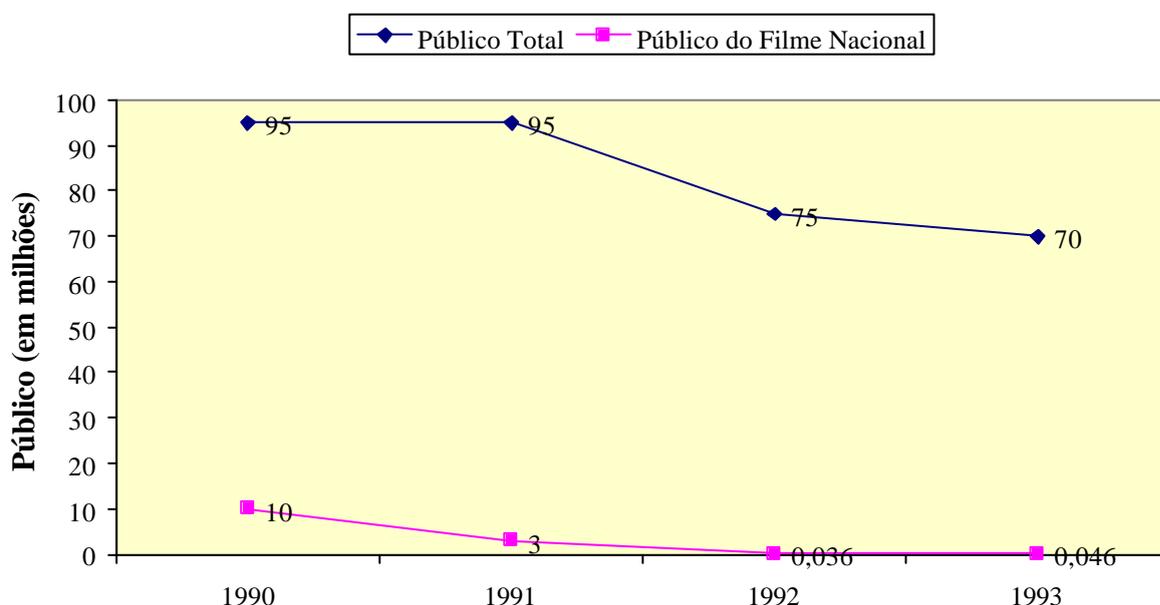


Gráfico 4: Evolução do público total e do público do cinema nacional (1990 - 1993). Fonte: Filme B (2003).

¹¹² Inclusive novos instrumentos criados pelo Presidente anterior (José Sarney), como a Fundação do Cinema Brasileiro, a Lei Sarney (de incentivo a cultura, e precursora da política de incentivos fiscais, que fundamentou a retomada da produção nos anos noventa) e o Ministério da Cultura, que, no entanto, não chegaram a ter impacto significativo no sentido de reverter a crise da indústria cinematográfica brasileira, no final dos anos oitenta.

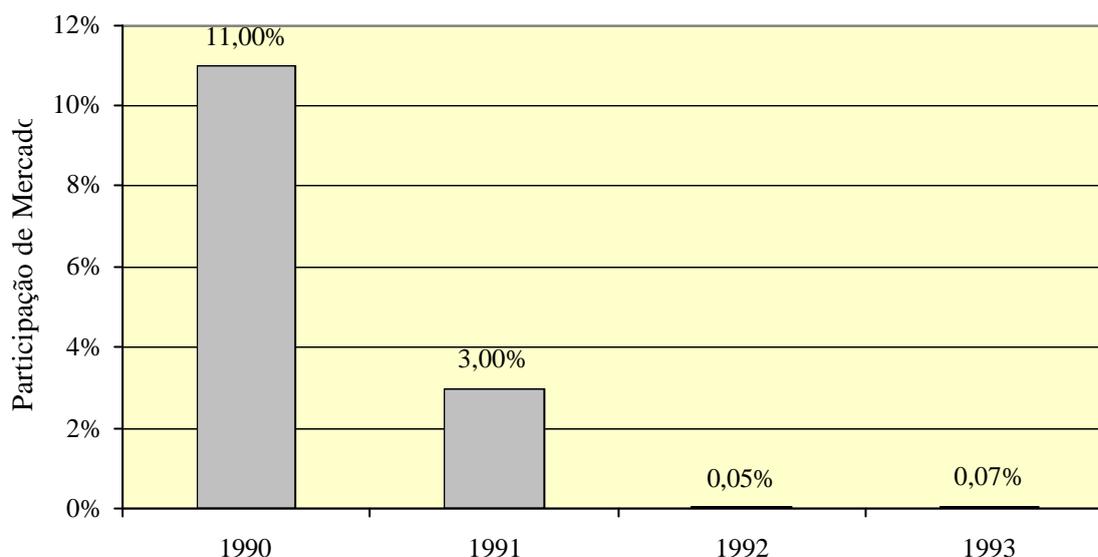


Gráfico 5: Evolução da participação de mercado do cinema nacional (1990 - 1993). Fonte: Filme B (2003).

Os números impressionantes mostrados pelos dois últimos gráficos (ainda mais se comparados com os gráficos 2 e 3) evidenciam as terríveis conseqüências da ausência de políticas para a produção cinematográfica nacional no governo Collor. Neste contexto, possivelmente, 1992 entra para a história como o ano de pior desempenho de mercado do cinema nacional, quando os únicos três filmes lançados alcançaram apenas 0,05% de *market share*, frente aos concorrentes estrangeiros. Outra grave conseqüência que até hoje se faz sentir, por exemplo, foi a diluição das informações e estatísticas da exibição, outrora centralizadas pela base de dados da EMBRAFILME, e que são um insumo essencial para a formatação das estratégias de comercialização. Mais uma conseqüência danosa foi a desativação da sistemática de fiscalização das bilheterias nos cinemas. Ou seja, importantes serviços prestados pela estrutura anterior para a indústria foram desativados sem que se apresentasse qualquer outra alternativa (FILME B, 2003).

Só em 1993, no governo do Presidente Itamar Franco, após o *impeachment* de Fernando Collor, em meio a pressões da classe cinematográfica nacional, foram formatadas novas políticas públicas, baseadas na concessão de incentivos fiscais à produção, que

possibilitaram a sua gradual retomada, nos anos seguintes. Esta dissertação se dedica justamente a investigar a competitividade da indústria brasileira de cinema em seu decênio mais recente – de 1994 a 2003 – cuja base foi, justamente, a política lançada no governo Itamar Franco.

5.2. Modelo de análise

A análise do objeto desta dissertação terá como base o modelo do “diamante” (apresentado no Capítulo 2), como instrumento para conhecer a competitividade da indústria cinematográfica brasileira no mercado de salas de exibição entre 1994 e 2003, como ilustra a Figura 5. No Capítulo 6, será analisado o desempenho genérico da produção nacional no mercado brasileiro de cinemas, considerando a dinâmica de influência mútua entre os elos da cadeia produtiva do cinema (exposta no Capítulo 3) e os atributos do “diamante” da vantagem nacional para esta indústria – os quatro determinantes (quadros em cor de abóbora, na seqüência), o governo e a ocorrência de fatores ocasionais. No Capítulo 7, serão analisadas, respectivamente, as trajetórias competitivas dos filmes *Janela da Alma* e *Cidade de Deus*, desde a produção até os cinemas.

As setas de sentido duplo, unindo a distribuição à produção e aos cinemas na Figura 5, reforçam a importância da distribuição para a competitividade na indústria cinematográfica, e a dependência dos elos a montante e a jusante da cadeia de seu desempenho. Dessa forma, em última instância, a produção nacional precisa ter uma interação eficiente e contínua com as firmas de distribuição que atuam no Brasil para alcançar o mercado de cinemas (o que pode envolver a participação de companhias distribuidoras como co-produtoras), e que estas, por sua vez, façam com que os filmes cheguem as salas de

exibição com o máximo de competitividade. Além disso, a estratégia mercadológica de lançamento dos filmes nos cinemas, apesar de ser papel da distribuição, também envolve articulações com a produção e com os exibidores de salas¹¹³. Diante dessas considerações, a lógica de análise desta dissertação destacará a dinâmica competitiva do elo da distribuição.

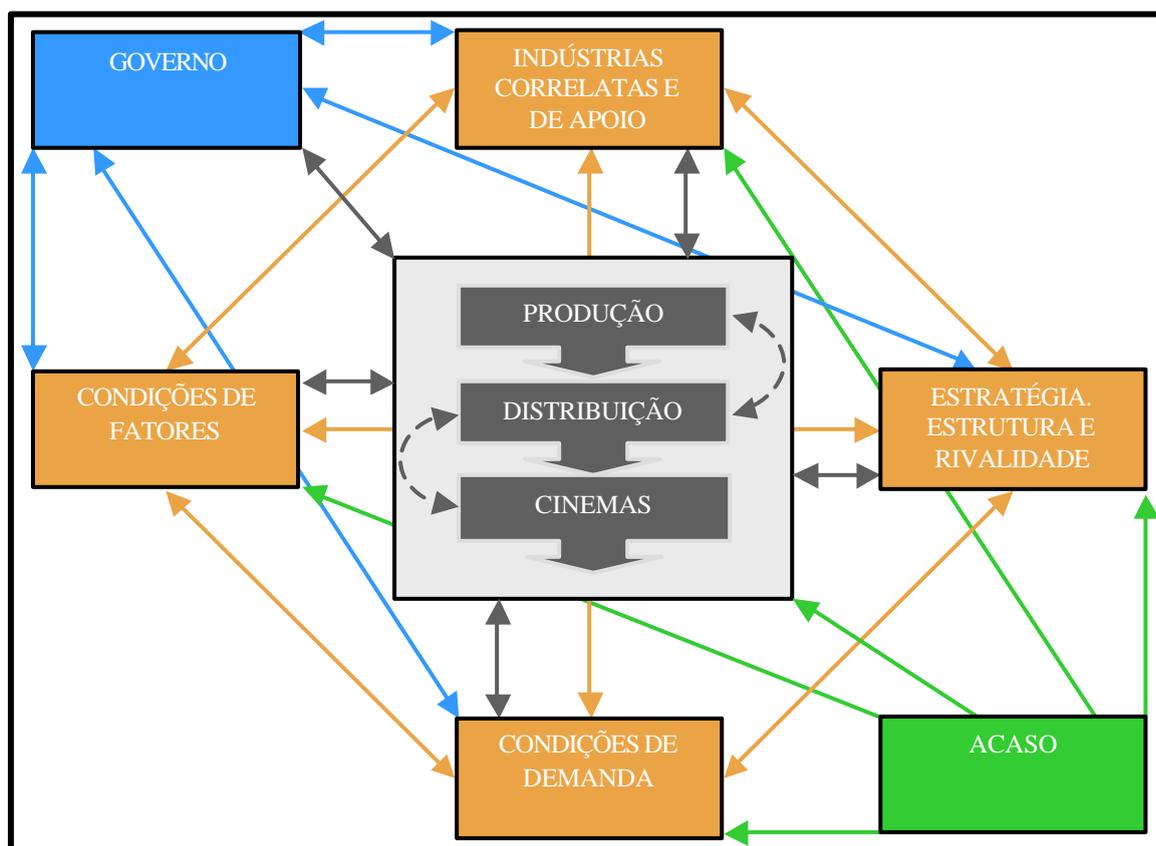


Figura 5: Modelo de análise.

A opção por focar o mercado de salas de exibição é justificada pelo fato de os demais mercados de exibição da indústria cinematográfica possuírem dinâmicas específicas de competição, apesar de as estratégias de distribuição atualmente tenderem a ser desenvolvidas considerando o alcance de todas as janelas. Acredita-se que o recorte específico de análise possibilitará uma melhor compreensão da competição nos cinemas. Além disso, a indústria de cinema nacional, ao contrário do que acontece com o cinema norte-americano,

¹¹³ Como foi visto no Capítulo 3, tanto a dependência para com a distribuição, como a articulação com este elo da cadeia para fins mercadológicos, também valem para as demais janelas e exibição.

ainda depende muito fortemente do desempenho nos cinemas, o que parece justificar a necessidade de estudos específicos sobre o seu desempenho neste mercado. Assim, para o efeito dos objetivos desta dissertação, a exibição nas janelas de exibição caseiras será considerada essencialmente na medida em que influencie a dinâmica de competição nos cinemas, não esquecendo, porém, que, na indústria cinematográfica, a assertividade e o desempenho das estratégias de distribuição nos cinemas têm impacto fundamental no lançamento e desempenho nas demais janelas, como foi visto no Capítulo 3.

Acredita-se que se o sistema de determinantes, desenvolvido por Porter (1989), mostra-se um instrumento adequado para a análise da competitividade de uma indústria num contexto nacional (envolvendo as empresas, o governo e demais instituições), parece especialmente aplicável à análise da indústria cinematográfica, ao prever a influência direta do governo em segmentos que geram “benefícios [‘exterioridades’] ao país, como um todo, [que] excedem os que são obtidos por uma única empresa ou pessoa física” (PORTER, 1989, p. 695), características que parecem inerentes à indústria cinematográfica, diante de seu caráter estratégico para as nações. Como aponta Aktouf (2002, p. 46), Porter, ao indicar situações em que a intervenção do estado é pertinente, acaba por sinalizar caminhos não coincidentes com “o pensamento econômico e gerencial dominantes”, o qual coíbe envolvimento do governo na dinâmica competitiva e, por isso mesmo, seria menos apropriado para analisar a indústria cinematográfica.

A intervenção governamental para o desenvolvimento da indústria cinematográfica nacional é considerada de caráter estratégico, para o efeito da análise desta dissertação, também com base nos fundamentos históricos e teóricos apresentados ao longo dos capítulos 3 e 4. A caracterização do produto filme como essencial para a conformação e a competitividade da indústria do audiovisual e do entretenimento, bem como a caracterização da indústria cinematográfica como indústria cultural, permitiram evidenciar o impacto amplo

e múltiplo que o cinema em geral e, em especial, o cinema de origem nacional têm sobre a dinâmica sócio-econômica de um país e na difusão de sua imagem pelo mundo. Além disso, a análise da trajetória hegemônica do cinema norte-americano possibilitou ter uma noção do quanto o governo dos EUA teve participação para que essa trajetória fosse bem sucedida intra e inter-fronteiras, e de como, a partir de significativa intervenção estatal, o cinema francês se mantém como um dos maiores pólos de resistência à supremacia do cinema norte-americano. Finalmente, verificou-se o importante papel que tem o conteúdo cinematográfico no movimento de convergência entre as indústrias do audiovisual, das telecomunicações e da tecnologia da informação e comunicação, que, segundo Neves (1999, 2003), caracteriza a evolução da sociedade da informação.

Apesar de estar respaldada em fundamentos que apontam a necessidade e legitimidade estratégica da intervenção do governo na atividade cinematográfica, a base analítica desta dissertação também apresentou e envolverá elementos que apontam a dimensão lucrativa e de cunho empresarial do cinema em âmbito nacional. Ao alcançar um nível de participação no mercado interno de cinemas e demais janelas de exibição que permita a obtenção de fluxos de rendimentos anuais capazes de equiparar ou superar o custo do conjunto de produções e lançamentos, cinematografias nacionais podem atingir a sustentabilidade ou mesmo serem superavitárias. Além disso, o alcance de mercados internacionais pode aumentar a dimensão da rentabilidade da indústria de cinema nacional¹¹⁴.

Por outro lado, a caracterização da indústria cinematográfica como uma atividade em que arte e indústria convivem em constante conflito, apresentada no Capítulo 4, também será um elemento norteador na análise do objeto. O cinema pode ser visto como uma indústria

¹¹⁴ Apesar de não ser objetivo desta dissertação analisar a competitividade do cinema brasileiro no exterior, ao caracterizar a indústria cinematográfica, evidenciou-se o quanto o alcance de mercados internacionais pode aumentar sua lucratividade. Porém, o alto grau de competição dos principais mercados internacionais e sua ampla dominação por distribuidoras norte-americanas, reduz a sua dimensão de lucratividade para outras cinematografias, tornando ainda mais imperativo o alcance de maiores participações no mercado interno. No caso do cinema brasileiro, acrescenta-se a dificuldade da inserção comercial de filmes em língua portuguesa em muitos mercados, como o norte-americano.

em que se produzem protótipos, onde tem prevalecido a busca da repetição de modelos bem sucedidos a fim de reduzir riscos e aumentar as chances de se obterem maiores rendimentos, porém permanece a necessidade constante de renovação e inovações estéticas, estilísticas e técnicas, o que depende principalmente do estímulo a seus elementos de criação ou artísticos, o que em última instância também é uma necessidade da indústria, diante da tendência de desgaste comercial, em geral, dos modelos filmicos. Uma cinematografia nacional para ser bem sucedida, aparentemente precisa considerar a dimensão desse dilema inerente à atividade cinematográfica, tanto possibilitando a comercialização de modelos de reconhecido apelo popular, como possibilitando mecanismos que permitam a renovação e a inovação da produção¹¹⁵. Como no cinema a repetição de modelos em geral se torna um caminho mais lucrativo, a implementação de instrumentos que estimulem e possibilitem a produção, distribuição e exibição de produções inovadoras aparentemente depende de políticas governamentais.

O Quadro 5, traz um resumo esquemático da base de investigação que será aplicada nos capítulos 6 e 7, a fim de buscar a confirmação ou negação dos pressupostos levantados na introdução e alcançar o objetivo proposto por esta dissertação. Em consonância com o modelo de análise apresentado pela Figura 5, a sistemática ilustrada no Quadro 5 prevê três vertentes analíticas, assim definidas:

- 1) análise macro: que envolve os pressupostos e indicadores relacionados com o desempenho genérico da produção nacional no mercado brasileiro de cinemas, foco do capítulo 6;

¹¹⁵ Apesar de não ser objeto desta dissertação, parece oportuno destacar que a repetição exaustiva de modelos cinematográficos, característica recorrente da indústria norte-americana, é fortemente criticada por vertentes teóricas da indústria cultural, em função de sua perspectiva alienante, a qual parece conspirar contra muitos dos benefícios sociais que o cinema pode proporcionar, em especial a formação do público.

- 2) análise micro: que envolve o pressuposto e o indicador relacionados com a trajetória competitiva dos filmes *Janela da Alma* e *Cidade de Deus*, com foco nas estratégias de distribuição (Capítulo 7);
- 3) análise mista (macro e micro): que se refere aos pressupostos que serão investigados por indicadores de ambos os eixos de análise, abarcando essencialmente a investigação de interfaces fundamentais da distribuição com a produção e a exibição nos cinemas (capítulos 6 e 7).

O Quadro 5 se completa com um indicador síntese: a evolução da participação de mercado do cinema nacional nos cinemas entre 1994 e 2003, o qual, evidentemente, abarca o desempenho de *Janela da Alma* e *Cidade de Deus*, sendo enriquecido pela apresentação de suas trajetórias competitivas.

ANÁLISE MACRO
<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho competitivo da indústria cinematográfica nacional está relacionado ao crescimento e à manutenção de um fluxo anual mínimo de produções e lançamentos nas salas de exibição. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> i. N° de lançamentos/ano e a taxa de crescimento; ii. Evolução do montante de investimento/financiamento na atividade; iii. N° de novos cineastas.
<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento de desempenho de mercado do cinema nacional a partir do final dos anos noventa foi influenciado pelo aumento da quantidade e da sofisticação dos cinemas do país no mesmo período. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> i. Evolução do n° de salas de cinemas no país; ii. Relação entre a participação de mercado do cinema nacional e a evolução do n° de cinemas no país.
ANÁLISE MICRO
<ul style="list-style-type: none"> • A competitividade dos filmes brasileiros no mercado interno de cinemas depende de uma distribuição eficiente, tanto em marketing, quanto em logística. Indicador: <ul style="list-style-type: none"> i. Análise das estratégias e planos de execução dos filmes estudados, verificando seu grau de assertividade e impacto no desempenho nas bilheterias.
ANÁLISE MISTA (MACRO E MICRO)
<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho dos filmes nacionais depende da existência de relações de parceria entre firmas produtoras e distribuidoras, de modo a haver garantias de condições mínimas de competição nas salas de exibição. Macro indicador: <ul style="list-style-type: none"> i. Casos genéricos de parcerias verificando seu impacto de mercado. Micro indicador: <ul style="list-style-type: none"> i. A existência (ou não) de parcerias nos casos estudados, analisando a dimensão de seu impacto no desempenho nas bilheterias.
<ul style="list-style-type: none"> • Um forte vetor de competitividade para o cinema nacional se refere a filmes que envolvem a participação direta das redes de televisão do país na produção, ou mesmo a participação indireta, resultado da presença de astros ou estrelas da televisão na película. Macro indicadores: <ul style="list-style-type: none"> i. Filmes envolvendo a parceria com televisões na produção e seu desempenho de mercado; ii. Filmes com astros e estrelas televisivos e seu desempenho de mercado. Micro indicador: <ul style="list-style-type: none"> i. A existência (ou não) de participação direta ou indireta de redes de televisão nos casos estudados, analisando a dimensão de seu impacto no desempenho nas bilheterias.

MACRO INDICADOR SÍNTESE:

- ❖ A evolução da participação de mercado do cinema nacional entre 1994 e 2003

Quadro 5: Pressupostos e indicadores.

5.3. Técnicas de pesquisa

Uma vez definidos os recortes temporais e de foco de mercado para objeto de análise e o objetivo da pesquisa, percebeu-se que para alcançar respostas mais consistentes para a investigação, além de uma análise genérica da competitividade da indústria cinematográfica brasileira, seria elucidativo e enriquecedor estudar a trajetória produtiva e de comercialização de um filme específico, um filme que tivesse alcançado desempenho comercial destacado em período recente. Ao se escolher este novo caminho para a pesquisa, logo se percebeu que a análise da trajetória de dois filmes, ao invés de apenas um, proporcionaria um instrumento mais rico de investigação, inclusive por possibilitar raciocínios comparativos. Chegou-se a pensar na possibilidade de utilizar mais de dois filmes, porém limitações de tempo e a dificuldade para a obtenção de dados¹¹⁶ fizeram que prevalecesse a opção pelo estudo de dois casos.

Dessa forma delinear-se dois eixos inter-relacionados para a pesquisa: um macro (envolvendo uma análise genérica da competitividade da indústria cinematográfica nacional e parâmetros de desempenho da produção até a comercialização nos cinemas brasileiros) e um micro (referente ao estudo de dois casos de filmes, abarcando suas trajetórias competitivas desde a produção, passando por suas estratégias de distribuição e lançamento, até dimensionar seus desempenhos comerciais nos cinemas). Da inter-relação entre estes dois, surgiu ainda um terceiro eixo, misto, envolvendo parâmetros de ambos os anteriores.

O próximo passo foi a realização de uma pesquisa exploratória para definir os dois filmes que seriam estudados. Tal prospecção envolveu a análise dos filmes que tiveram desempenho de bilheteria destacado entre 2001 e 2002, bem como estratégias de

¹¹⁶ Como o pólo principal de atividade da indústria cinematográfica brasileira situa-se nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, a obtenção de informações e de contatos para realização de entrevistas envolveu uma logística difícil.

comercialização bem sucedidas. As fontes de informações utilizadas foram periódicos virtuais especializados, contatos com profissionais baianos do setor¹¹⁷ e especialmente a inscrição e participação na lista de discussão virtual Cinema Brasil¹¹⁸, que conta com mais de dois mil assinantes, dentre eles muitos dos principais profissionais direta, ou indiretamente, relacionados com a atividade cinematográfica no país. Enfim, chegou-se à escolha dos filmes *Janela da Alma* (um documentário de longa-metragem que se tornou um fenômeno de bilheteria para o gênero) e *Cidade de Deus* (longa-metragem de ficção, que se tornou uma das maiores bilheterias da história do cinema nacional, e a segunda maior dentro do período analisado por esta dissertação), ambos lançados no circuito nacional de cinemas em 2002. A escolha destes filmes também levou em conta que ambos estão dentre os cinco filmes que tiveram melhor desempenho, de 1994 a 2003, considerando o indicador: média do total de público pelo total de cópias comercializadas nos cinemas, o que evidencia a assertividade de suas estratégias de distribuição.

O desenvolvimento da pesquisa para os dois eixos de estudo se deu de forma paralela e envolveu abordagens diferenciadas, apesar de complementares para o alcance do objetivo da investigação. A abordagem utilizada para o eixo macro teve ênfase em parâmetros quantitativos, enquanto para o eixo micro, inclusive por característica inerente aos estudos de caso, teve ênfase qualitativa. No entanto, apesar de as ênfases seguirem caminhos opostos e complementares, ambos os eixos, nas devidas proporções, envolveram tanto parâmetros quantitativos, quanto qualitativos. Diante dessa perspectiva, pode-se resumir que a abordagem geral da pesquisa foi de natureza quanti-qualitativa, o que será evidenciado pela aplicação do modelo de análise nos capítulos subseqüentes.

¹¹⁷ O que envolveu a inscrição e participação na lista de discussão virtual Cineba, da qual participam muitos dos principais profissionais do cinema e do audiovisual da Bahia.

¹¹⁸ A participação na lista Cinema Brasil se mostrou de valorosa contribuição durante todo o transcurso da pesquisa.

A obtenção de dados e informações para a pesquisa genérica (ou macro) da competitividade da indústria cinematográfica nacional abarcou fontes bibliográficas, documentais, bases estatísticas (com destaque para as publicações e bases de dados do Ministério da Cultura, da Agencia Nacional de Cinema - ANCINE e da Filme B, empresa especializada no levantamento de estatísticas do mercado nacional de cinema, e que goza de grande prestígio no meio cinematográfico e do audiovisual) e consultas e discussões com profissionais do segmento a partir do fórum da lista Cinema Brasil. Convém destacar as contribuições dos seguintes profissionais:

Nome	Atuação na atividade
Roberto Farias	Membro do Conselho Superior de Cinema, diretor de cinema e televisão, produtor de cinema, Ex-Diretor Geral da EMBRAFILME, Ex-Presidente do Conselho Nacional de Cinema – CONCINE.
Assunção Hernandez	Produtora de cinema e televisão, Ex-Presidente do Congresso Brasileiro de Cinema - CBC.
Carlos Eduardo Rodrigues	Diretor Geral da Globo Filmes.

A investigação dos estudos de casos incluiu pesquisa bibliográfica e consultas e entrevistas semi-estruturadas com gestores das produtoras e distribuidoras, bem como com profissionais envolvidos na produção e a distribuição nos cinemas de *Cidade de Deus* e *Janela da Alma*. Além disso, abarcou a análise de documentos e estatísticas de desempenho, fornecidos pelos mesmos gestores e profissionais. Segue a relação dos entrevistados por filme pesquisado:

FILME: <i>Janela da Alma</i>	
Entrevistado (a)	Função
João Jardim	Idealizador do argumento, diretor e produtor do filme.
Bianca de Felippes	Sócia da Copacabana Filmes e Produções (distribuidora do filme).

FILME: <i>Cidade de Deus</i>	
Entrevistado (a)	Função
Fernando Meirelles	Diretor do filme e sócio da O2 Filmes (produtora do filme).
Isabel Berlinck	Produtora do filme e produtora da O2 Filmes.
Claudia Büschel	Funcionária da O2 Filmes.
Lamartine Ferreira	Assistente de direção do filme.
Anna Luiza Muller	Executiva da Lumière (distribuidora do filme).
Bruno Weiner	Executivo da Lumière (distribuidora do filme).

Os modelos gerais dos questionários de pesquisa aplicados aos profissionais listados acima se encontram no Anexo.

6. A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA BRASILEIRA NO MERCADO INTERNO DE CINEMAS, DE 1994 A 2003

6.1. A evolução genérica da produção nacional e seu desempenho de mercado

Pode dizer-se que a grande crise enfrentada pelo cinema brasileiro, no início da década de noventa começou a ser gradualmente revertida quando foram lançadas as bases de uma nova política governamental de fomento à produção cinematográfica nacional. Esta nova política apoiou-se num padrão de intervenção indireta, diferente, portanto, da lógica do período anterior, focada na atuação direta da EMBRAFILME na atividade.

A base estrutural dessa política foi a criação da Lei Rouanet¹¹⁹ (que apóia projetos culturais de escopo amplo, inclusive a produção cinematográfica) e da Lei do Audiovisual¹²⁰ (como o próprio nome indica, voltada para o fomento a este segmento), que passaram a conceder incentivos fiscais aos contribuintes que apoiassem ou investissem na produção audiovisual nacional independente. Embora tal mecanismo de incentivo tenha sido efetivado ainda no governo do Presidente Itamar Franco, foi apenas no governo de seu sucessor, Fernando Henrique Cardoso, que seus efeitos começaram a ser mais concretamente sentidos,

¹¹⁹ Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, que também instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura - Pronac.

¹²⁰ Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993.

a partir de 1995. Assim, segundo o Relatório das Atividades da Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura 1995-2002 (2002, p. 3), na presidência de Fernando Henrique Cardoso, “o setor do audiovisual, que começara a receber apoio por meio das leis do Mecenato [Rouanet] e Audiovisual, passou a ser considerado prioritário para o desenvolvimento nacional”. Também no governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, as leis de incentivo permaneceram como um instrumento fundamental para a competitividade da indústria cinematográfica brasileira. Segundo Almeida e Butcher (2003):

Ambas as leis permitem às empresas que o dinheiro investido na produção de filmes brasileiros seja deduzido de seus impostos de renda. A Lei do Audiovisual tem dois dispositivos principais: o artigo 1º determina que as empresas podem deduzir até 3% do total do seu imposto de renda se esse dinheiro for revertido para a produção de obras audiovisuais; o artigo 3º, por sua vez, incentiva as distribuidoras estrangeiras a investir na produção nacional [como co-produtoras], permitindo a dedução de até 70% do imposto sobre a remessa de lucros para o exterior [...] A política de incentivos fiscais que se estabeleceu obedecia a princípios muito diversos, com o Governo Federal transferindo para agentes privados e empresas públicas a iniciativa de escolha e investimento nos projetos a serem realizados [...] Pela complexidade dos mecanismos, essa política demorou alguns anos para apresentar os primeiros resultados, mas o fato é que conseguiu fazer a máquina da produção voltar a se movimentar. Em um tempo relativamente curto foi retomado o ritmo de lançamentos, que chegou a 12 títulos por ano (em 1995), depois 20 e, entre 2000 e 2002, estabilizou em cerca de 30 por ano (ALMEIDA E BUTCHER, 2003, p. 25).

Como aborda a citação anterior, a política de incentivos fiscais, efetivada em 1993, foi um elemento crucial para re-impulsionar a produção cinematográfica nacional, tirando-a do estado letárgico deixado pelo governo do Presidente Fernando Collor, com apenas três filmes lançados no último ano de seu mandato. O Gráfico 6, ao mostrar a evolução anual dos lançamentos nacionais, em comparação com a evolução dos estrangeiros, de 1990 a 2003, ilustra o impacto da política de incentivos fiscais sobre o aumento de seu fluxo, que, nos últimos três anos, estabilizou-se em 30 filmes, num aumento de 328,57%, em relação aos 7 filmes lançados em 1994. Entre 1994 e 2003, a taxa média de crescimento dos lançamentos nacionais foi de 22,1%.

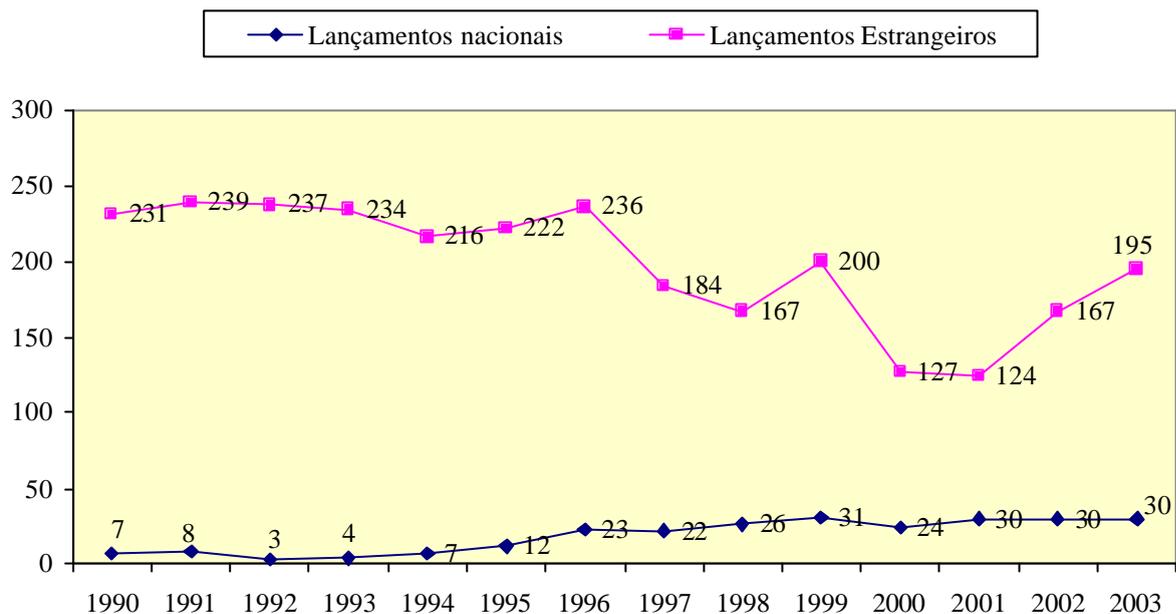


Gráfico 6: Evolução dos lançamentos do cinema nacional, comparado aos estrangeiros (1990 - 2003). Fonte: Ministério da Cultura, Filme B, Filme B (2002, 2003, 2004).

A evolução do fluxo de lançamentos dos filmes nacionais fez com que, a partir de 1998, a sua proporção percentual em relação aos lançamentos estrangeiros não mais caísse do patamar de 15%, sendo que, com a queda dos lançamentos estrangeiros em 2001, essa proporção alcançou o máximo de 24,19%, como mostra a Tabela 9.

O montante total investido na produção audiovisual brasileira, de 1995 até outubro de 2003, foi de R\$ 699.748.705,00, sendo que 84% do total (R\$ 587.751.080,00) foram de recursos obtidos através das leis de incentivo fiscal, dimensionando a sua importância para a evolução do fluxo de produções e lançamentos nacionais (FILME B, 2004).

Tabela 9: Evolução da proporção percentual entre os lançamentos nacionais e os estrangeiros (1990 - 2003).

ANO	%
1990	3,03
1991	3,35
1992	1,27
1993	1,71
1994	3,24
1995	5,41
1996	9,75
1997	11,96
1998	15,57
1999	15,50
2000	18,90
2001	24,19
2002	17,96
2003	15,38

Fonte: Ministério da Cultura, Filme B, Filme B (2002, 2003, 2004).

Os gráficos 7 e 8 ilustram, respectivamente, a evolução do público do cinema nacional, junto à evolução do total de público no mercado de salas de exibição, e a evolução do *market share* do filme brasileiro, de 1990 a 2003. Como apontam os dois gráficos, ao longo desse período, houve o auge da crise de desempenho iniciada na década anterior, no início da década de noventa. Um primeiro e significativo indício de recuperação ocorreu em 1995 (chegando-se a um público de 3 milhões), mas que não conseguiu se sustentar no ano seguinte, quando houve uma queda preocupante, de mais de 50%, na frequência, a qual, no entanto, manteve-se acima de um milhão de frequentadores, bem acima dos números críticos de 1992 a 1994. Porém, de 1997¹²¹ a 2003, muito em consequência dos resultados das políticas de incentivo e seu impulso à produção, houve uma trajetória ascendente de desempenho de mercado, culminando com os resultados expressivos alcançados em 2003. Neste último ano, a frequência de público para os lançamentos nacionais chegou a mais de 22 milhões de espectadores, rendendo R\$ 134.087.505,00, e alcançando uma participação de

¹²¹ Ano em que houve uma oferta recorde de recursos captados pelas leis de incentivo fiscal, perfazendo um total de R\$ 114.011.079,00 (FILME B, 2004).

mercado de 21,4% em relação aos competidores estrangeiros¹²², um desempenho recorde desde 1989.

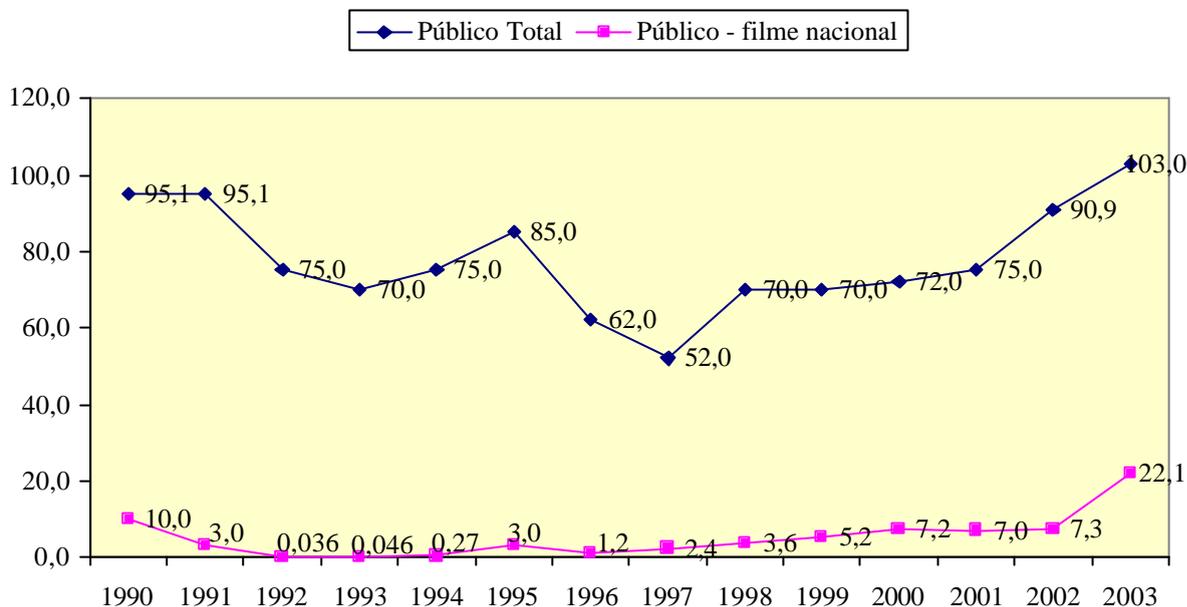


Gráfico 7: Evolução do Público Total e do Público do Cinema Nacional (1990 - 2003). Fonte: Filme B (2003, 2004).

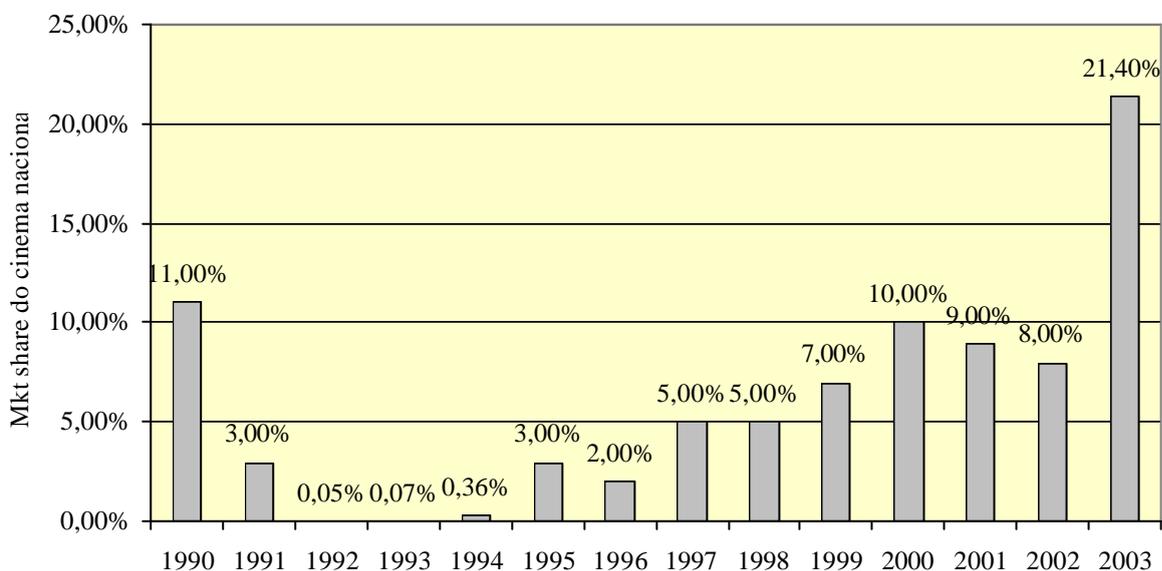


Gráfico 8: Evolução da Participação de Mercado do Cinema Nacional (1990 - 2003). Fonte: Filme B (2003, 2004).

¹²² Sendo que os filmes norte-americanos alcançaram um *market share* de 74,43%, e os de outras nacionalidades, 4,17%. Dentre estes 4,17%, a participação mais significativa coube às produções francesas, com 0,96% (FILME B, 2003).

Assim, desde 1996 o público do cinema brasileiro seguiu uma tendência de crescimento que teve o seu auge em 2003, num aumento de 202,1% em relação ao ano anterior, enquanto houve uma queda de 3,2% na frequência de público para os filmes estrangeiros. Ou seja, o crescimento do mercado, entre 2002 e 2003, de 90,9 para 103 milhões de ingressos vendidos¹²³ foi ditado pela ascensão do desempenho do cinema brasileiro nas bilheterias. Entre 1994 e 2003, a taxa média de crescimento da frequência de público para o filme brasileiro foi de 151,8% (contra uma taxa média de crescimento de 2,4% da frequência de público para o filme estrangeiro), o que, por sua vez, levou a um aumento médio de 119,9% em sua participação de mercado, no mesmo período.

O crescimento do mercado nacional de cinemas, apontado pelo aumento de seu público total (ver Gráfico 7), desde 1997, foi também condicionado pelo início de um *boom* quantitativo na cadeia de salas de exibição do país, como ilustra o Gráfico 9. Com o estímulo da estabilidade do Plano Real, mas principalmente como reflexo e uma tendência mundial de expansão do cinema norte-americano nos principais mercados do mundo (como foi visto no Capítulo 4), chegou ao país um fluxo significativo de investimentos de grupos estrangeiros para implantação de complexos *multiplex*, que se difundiram pelos principais centros urbanos do Brasil e, particularmente, em *shoppings centers*¹²⁴. A maior quantidade de cinemas e, em especial, o diferencial qualitativo proporcionado pelo novo conceito de salas de exibição impulsionaram a frequência de público, a partir de 1997, mostrando o potencial do mercado brasileiro. Assim, segundo Filme B (2004), em 2003, das 1.817 salas de cinema existentes no país, 552 faziam parte de 61 complexos *multiplex*¹²⁵.

Ao se comparar o Gráfico 9 com o Gráfico 7, verifica-se como a evolução do número de salas de cinema influenciou a evolução e o aumento do público total e,

¹²³ O que gerou uma renda total de R\$ 647.590.276,00.

¹²⁴ Segundo a Associação Brasileira de *Shoppings Centers* (ABRASCE), em 2002, existiam 1.000 salas de cinema situadas em centros comerciais (ALMEIDA E BUTCHER, 2003).

¹²⁵ Filme B conceitua como *multiplex* a conjuntos de 6 a 12 salas com *hall* de entrada único (FILME, 2004).

conseqüentemente, o aumento da dimensão do mercado brasileiro de cinemas, entre 1994 e 2003, sendo que, a partir de 1997, a tendência dos dois gráficos é apenas ascendente. As taxas de crescimento médio do número de salas de exibição e do público total, entre 1994 e 2003, foram, respectivamente, de 5,2% e 5,1%, dando uma melhor noção do quão próxima foi esta relação de influência.

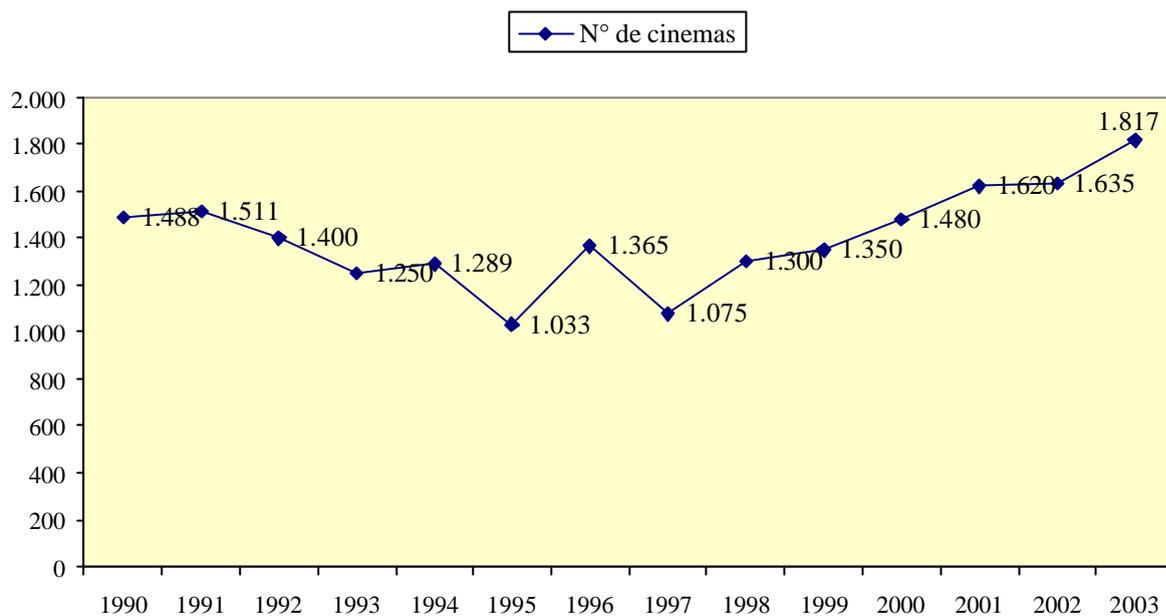


Gráfico 9: Evolução do número de salas de cinema no Brasil (1990 - 2003). Fonte: Filme B (2004).

6.2. Características da dinâmica competitiva da indústria cinematográfica brasileira no ambiente nacional

6.2.1. A importância da atuação governamental e da organização política da classe cinematográfica

Um dos atributos mais marcantes dos agentes da produção cinematográfica brasileira, nos últimos dez anos, foi a sua capacidade de organização e articulação política. Ao que parece, toda a experiência adquirida ao longo da história do cinema no país, em meio às dificuldades de se concluir uma produção ou fazer com que ela chegasse ao público, diante da forte hegemonia norte-americana que há décadas se mantém no segmento, tornou a classe cinematográfica unida e ativa politicamente. A maioria das políticas públicas, lançadas a partir do início dos anos noventa, que possibilitaram a evolução do desempenho competitivo da produção nacional, foi influenciada ou desenvolvida em conjunto com lideranças ou entidades ligadas à classe cinematográfica.

Dessa forma, foi a partir dos resultados da realização, em 2000, do III Congresso Brasileiro de Cinema - CBC¹²⁶, que se tornou uma entidade permanente, aglutinadora e atuante politicamente, e do trabalho do Grupo Executivo para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica – GEDIC, formado no âmbito do governo Fernando Henrique e composto por representantes de ministérios e da indústria cinematográfica e do audiovisual nacionais, convidados e nomeados pelo poder executivo, que surgiu a Agência Nacional de Cinema –

¹²⁶ Numa referência explícita ao I e II Congressos Brasileiros de Cinema, realizados no início da década de cinquenta, como foi citado no capítulo anterior, a qual sugere um sentido de aprendizado histórico.

ANCINE¹²⁷, em 2001, assumindo sua presidência o cineasta Gustavo Dahl, que compôs o GEDIC e foi o primeiro presidente do CBC. Atualmente, o CBC, já em sua terceira diretoria, segue tendo papel de destaque no desenvolvimento do cinema e do audiovisual nacionais. A força política do CBC é legitimada pela congregação de mais de quarenta entidades “envolvidas na produção, exibição, distribuição, infra-estrutura, pesquisa, preservação, restauração, crítica, ensino e formação profissional, promoção e divulgação das obras audiovisuais” (CBC, 2004). O Quadro 6 mostra algumas das entidades filiadas ao CBC. Assim, ao influenciar as políticas do governo e das instituições que congregam agentes relacionados à indústria cinematográfica e do audiovisual, as ações do CBC passaram a afetar as condições de fatores, as indústrias correlatas e de apoio, a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas e as condições de demanda do “diamante” da vantagem nacional que permeia a atividade.

A política governamental adotada para a indústria cinematográfica brasileira, a partir de 1993, certamente foi e é um dos seus principais condicionantes de competitividade, como é predominante na maioria dos países, a exceção dos EUA e da Índia - possivelmente os únicos países do mundo onde a indústria cinematográfica é auto-sustentável, como já abordado em capítulos anteriores, embora também nesses dois países a ação do governo no segmento pareça fundamental. Até a virada do milênio, a política do governo brasileiro para o desenvolvimento da indústria cinematográfica essencialmente se baseou na aplicação do sistema de incentivos fiscais, criado na primeira metade dos anos noventa. No entanto, a partir do ano 2000, com ativa pressão e participação da classe cinematográfica (destacando-se os papéis do GEDIC, do CBC e de seus filiados), começou a se delinear a agregação de novos e importantes elementos estruturantes na política já em curso, muitos dos quais se efetivaram ou

¹²⁷ Autarquia especial e agencia reguladora (nos moldes da Anatel e da Aneel, por exemplo), cujo surgimento, como será visto em parágrafos subseqüentes, representou um significativo avanço na base da política governamental que tem estruturado e impulsionado a competitividade do cinema brasileiro em seu mais recente ciclo evolutivo.

vêm-se efetivando, desde 2001, no governo Fernando Henrique Cardoso, ou depois da posse do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, em 2003, em cujo mandato outros instrumentos importantes vêm sendo implementados ou estão em processo de formatação.

Se, em *A Vantagem Competitiva das Nações*, Porter (1989), ao desenvolver a teoria do “diamante” da vantagem nacional, chega a considerar que seria tentador colocar a ação do governo como um quinto determinante em seu modelo, apesar de concluir, logo em seguida, que tal conduta seria inadequada para se pensar a competitividade das indústrias de um modo geral, no caso específico da indústria cinematográfica e do audiovisual, diante de seu caráter estratégico e da ampla hegemonia global norte-americana, a atuação governamental, na maioria dos países, parece acabar assumindo, no mínimo, importância e impacto similar aos demais determinantes, influenciando a todos e sendo por eles influenciada. Resistir à hegemonia internacional norte-americana na indústria do audiovisual, respaldada pelo apoio diplomático do governo dos EUA, aparentemente só tem sido possível a partir de consistentes políticas governamentais, como sugere o exemplo francês. Além disso, uma trajetória de desenvolvimento que almeje a auto-sustentabilidade para uma cinematografia nacional parece necessariamente ter que passar por mecanismos legais e regulatórios que possibilitem um volume mínimo de produções e lançamentos anuais capazes de, em conjunto, serem lucrativos ou amortizáveis no mercado interno, a partir do alcance de uma participação significativa no mercado de cinemas e, posteriormente, capazes de atingir as demais janelas de exibição – o que significa desenvolver políticas de integração (ou convergência) entre a produção audiovisual nacional e as diferentes plataformas tecnológicas de exibição.

1	Associação Brasileira de Cinematografia – ABC
2	Associação Baiana de Cinema e Vídeo – ABCV-ABD-BA
3	Associação Brasileira de Documentaristas - ABD Nacional
4	Associação Brasileira de Cinema e Vídeo - ABCV-ABD-DF
5	Associação Brasileira de Documentaristas - Seção Santa Catarina - ABD-SC
6	Associação Brasileira de Documentaristas e Curtametragistas do Espírito Santo - ABD&C-ES
7	Associação Brasileira de Documentaristas e Curtametragistas do Rio de Janeiro - ABD&C - RJ
8	Associação Brasileira de Documentaristas e Curtametragistas do Pará - ABD&C-PA
9	Associação Brasileira de Diretores de Comerciais - ABDC
10	Associação Brasileira de Documentaristas - Seção São Paulo - ABD-SP
11	Associação Brasileira de Empresas de Infra-Estrutura Cinematográfica - ABEICA
12	Associação Brasileira de Produtores Independentes de Televisão - ABPI-TV
13	Associação Brasileira de Cineastas - ABRACI
14	Associação Brasileira de Multiplex - ABRAPLEX
15	Associação de Críticos de Cinema do Rio de Janeiro - ACC - RJ
16	Associação Mineira de Cineastas – AMC
17	Associação Paulista de Cineastas - APACI
18	Associação das Produtoras de Obras Publicitárias - APRO
19	Associação Profissional de Técnicos Cinematográficos do Rio Grande do Sul - APTC-RS
20	Associação de Vídeo e Cinema do Estado do Paraná - AVEC/ABD-PR
21	Cinema Brasil
22	Cinematca Brasileira
23	Cinematca do Museu de Arte Moderna
24	Centro de Pesquisadores do Cinema Brasileiro - CPCB
25	Associação Curta Minas - Curta Minas
26	Federação Nacional das Empresas Exibidoras Cinematográficas - FENECC
27	Fórum Brasileiro de Ensino de Cinema e Audiovisual - FORCINE
28	Fórum dos Organizadores de Eventos Audiovisuais Brasileiros - Fórum dos Festivais
29	Fundação de Cinema RS – FUNDACINE
30	Instituto Estadual de Cinema – IECINE
31	Sindicato dos Artistas e Técnicos em Espetáculos de Diversão do Estado do RJ - SATED - RJ
32	Sindicato das Empresas Distribuidoras Cinematográficas do Município do Rio de Janeiro - SEDCMRJ
33	Sindicato da Indústria Audiovisual do Paraná - SIAPAR
34	Sindicato dos Produtores de Audiovisual do Rio Grande do Sul - SIAV
35	Sindicato da Indústria Cinematográfica do Estado de São Paulo - SICESP
36	Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Cinematográfica do Estado de SP - SINDCINE
37	Sindicato Interestadual da Indústria Cinematográfica - SNIC
38	Sociedade Brasileira de Estudos de Cinema - SOCINE
39	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual (RJ) - STIC

Quadro 6: Entidades filiadas ao CBC. Fonte: congressocinema.com.br (2004).

No caso brasileiro, no decênio analisado por esta dissertação, a dimensão da importância da atuação governamental para a competitividade da indústria cinematográfica teve caráter essencial, afetando significativamente todos os determinantes da vantagem

nacional, especialmente a condição dos fatores. Além disso, desde a virada do milênio, o perfil das ações governamentais parece indicar que há uma conscientização e assimilação crescentes da importância estratégica do cinema e do audiovisual para a nação. Neste sentido, destaca-se uma crescente conscientização por parte do governo da necessidade de integrar o cinema e a televisão nacionais, o que também é resultado do amadurecimento, da ação organizada e de pressões políticas da classe cinematográfica. A aparente existência de um cenário político favorável, traduzindo-se numa vontade política declarada de enfrentar esta questão, estruturalmente essencial para o desenvolvimento da indústria audiovisual nacional, na atual gestão presidencial, parece abrir a possibilidade de que, no curto prazo, sejam efetivamente criadas políticas que provoquem a convergência entre as duas mídias, ou mesmo destas com o vídeo e as novas mídias digitais. Se realmente adotadas, conciliando e superando resistências da MPA ou de outros segmentos da cadeia, tais medidas poderão criar uma base estrutural capaz de tornar a indústria cinematográfica brasileira auto-sustentável em seu mercado interno no médio ou longo prazo, impulsionando um amplo alcance e criando maiores e melhores condições de desenvolvimento para a produção audiovisual nacional nas diversas janelas de exibição¹²⁸.

¹²⁸ **O que não exclui a importância do desenvolvimento e avanço de políticas e estratégias a fim de ocupar gradualmente maiores espaços em mercado internacionais** e auferir outras fontes de receita, o que pode ser facilitado por acordos diplomáticos no âmbito do Mercosul ou com países em que se fale o idioma português, por exemplo, apesar da ampla hegemonia global norte-americana.

6.2.2. A dinâmica das relações na cadeia cinematográfica até os cinemas e o “diamante” da vantagem nacional

6.2.2.1. Condições de fatores

Na dinâmica da condição dos fatores necessários à produção cinematográfica, um dos mais básicos e fundamentais é a disponibilidade de capital. No último decênio, a retomada da produção nacional baseou-se principalmente nas leis de incentivo fiscal como fonte de investimento. Para que estejam aptos à captação de recursos pelos dispositivos das leis de incentivo, os projetos fílmicos precisam ser apresentados por produtoras devidamente cadastradas no órgão público responsável por sua aprovação e que estejam regularizadas legalmente junto à União. Sendo aprovado o projeto – a partir de uma avaliação que envolve parâmetros de viabilidade técnica, qualitativa, comercial e empresarial – o proponente recebe um certificado, autorizando que se inicie o processo de captação dos investimentos, através da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Até 2001, a avaliação dos projetos e a emissão dos certificados ficavam a cargo da Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura. Com a criação e efetivação da ANCINE, este trabalho passou a ser realizado principalmente pela agência reguladora¹²⁹.

A Agência Nacional de Cinema – ANCINE foi criada como autarquia especial, por medida provisória¹³⁰, em 2001, começando a atuar efetivamente em 2002, estando atualmente vinculada ao Ministério da Cultura. Sua atuação abrange a regulação, fiscalização e fomento

¹²⁹ No caso de captação através da Lei Rouanet, projetos de curtas e médias metragens e de difusão de acervo permanecem sendo aprovados pela Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura.

¹³⁰ MP n° 2228-1, que estabeleceu os princípios gerais da política nacional de cinema do governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

das atividades cinematográficas e videofonográficas. A mesma medida provisória alterou a legislação sobre a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional – CONDECINE¹³¹, cujo recolhimento passou a caber à ANCINE, sendo parte da contribuição revertida para o custeio das atividades da agência reguladora.

O Gráfico 10 mostra a evolução do montante de recursos captados, entre 1995 e 2003, por dispositivo de incentivo. Percebe-se que a concessão de incentivos teve altos e baixos, nesse período, atingindo o seu pico em 1997, chegando perto da casa dos R\$ 114 milhões no total, passando dos R\$ 100 milhões em 2001, e tendo a sua terceira maior marca, R\$ 81,62 milhões, em 2003, após ter registrado um total de apenas R\$ 69,07 milhões em 2002. Parece um dado importante o fato de, entre 2002 e 2003, a alta existente, no total, ter sido sustentada pelo aumento dos recursos provenientes do Art. 3º da Lei do Audiovisual (suplantando a queda dos investimentos via Lei do Audiovisual - Art. 1º e do montante de recursos advindos da Lei Rouanet), indicando um aumento da participação das distribuidoras estrangeiras na co-produção de filmes nacionais, o que se refletiu em lançamentos mais competitivos em 2003. Segundo ANCINE (2004b), o aumento de 200% dos recursos levantados pelo benefício concedido pelo Art. 3º, de 2002 (R\$ 11,80 milhões) para 2003 (R\$ 32,77 milhões), foi provocado pelo fato de que, ao optar pelo benefício do Art. 3º, as distribuidoras passaram a poder ficar isentas do pagamento do CONDECINE. Este novo dispositivo foi criado pelo Art. 39 da mesma medida provisória (MP nº 2228-1, de 2001) que criou a ANCINE, o qual também criou uma nova fonte de recursos incentivados que impactou no crescimento do montante total, em 2003, agregando R\$ 9,08 milhões, ao permitir que companhias programadoras de TVs por assinatura que investissem 3% do valor da remessa referente a sua remuneração na co-produção de obras audiovisuais, também obtivessem a isenção do pagamento do CONDECINE. Apesar de as vantagens do dispositivo do Art. 39

¹³¹ Que incide sobre a veiculação, a produção, o licenciamento e a distribuição de obras cinematográficas e videofonográficas com fins comerciais, por segmento de mercado a que forem destinadas.

terem contribuído para um maior interesse das distribuidoras estrangeiras nas produções nacionais, é possível inferir que o crescente potencial de atratividade dos filmes brasileiros junto à demanda dos cinemas, desde 1996, também contribuiu neste sentido.

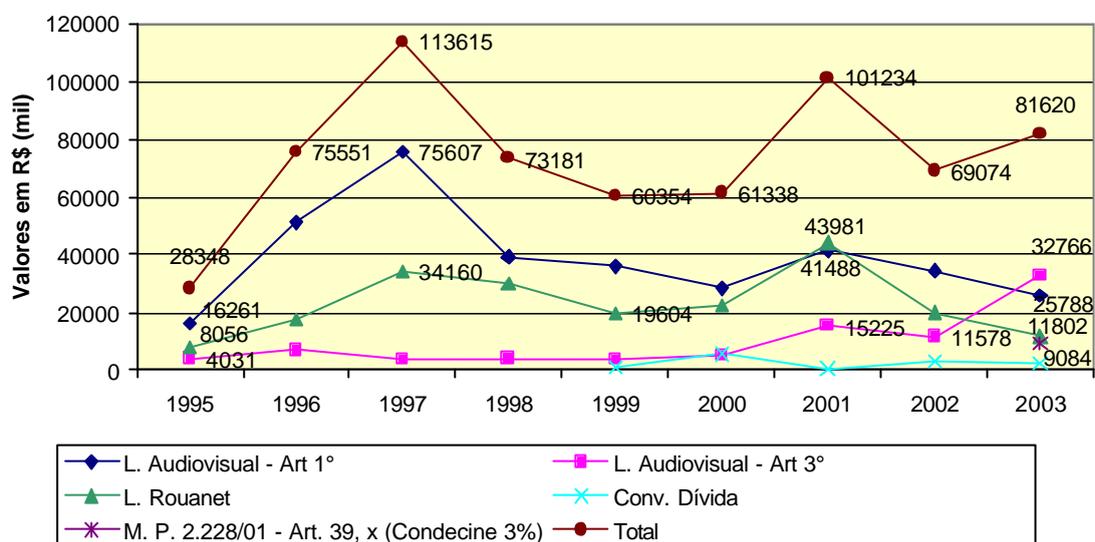


Gráfico 10: Evolução do montante de recursos captados por dispositivo de incentivo para a produção audiovisual nacional (1995 - 2003). Fonte: Ministério da Cultura, ANCINE (2002, 2004).

* Os dados de 2002 e 2003 incluem apenas os projetos aprovados pela ANCINE.

Apesar da queda do volume de recursos advindos da Lei Rouanet e do Art. 1º da Lei do Audiovisual nos últimos anos, estes dispositivos, como ilustra o gráfico 10, foram responsáveis por cerca de 84% dos investimentos na produção cinematográfica e audiovisual independente, entre 1995 e 2003¹³². Conforme ANCINE (2004b), entre 1995 e 2003, houve uma preferência das empresas privadas em investir através do Art. 1º da Lei do Audiovisual, enquanto os investimentos estatais se concentraram no dispositivo da Lei Rouanet. Assim, 40,38% (R\$ 140.516,76) do total investido através do Art. 1º da Lei do Audiovisual partiram de empresas estatais, enquanto 59,62% (R\$ 207.472,24) vieram da iniciativa privada. Por outro lado, 65,80% (R\$ 136.637,39) do total investido através da Lei Rouanet procederam de empresas estatais, enquanto 34,20% (R\$ 71.008,61) tiveram como fonte a iniciativa privada. Somando-se os percentuais de participação nos dois dispositivos, chega-se a R\$ 277.154,15

¹³² Os dois dispositivos injetaram R\$ 555.635,00, de um total de R\$ 664.315,00, de 1995 a 2003 (Gráfico 10).

de participação, para as estatais, e R\$ 278.480,85, para as empresas privadas, ou seja, participações praticamente idênticas.

Ao longo do último decênio também houve o fomento direto à produção, através de concursos ou editais públicos. Este dispositivo abrangeu, por exemplo, a premiação de roteiros, o apoio à produção, ou mesmo especificamente à finalização. Em geral, as ações foram desenvolvidas pela Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura, como também, mais recentemente, pela ANCINE. Neste sentido, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES tem mantido um papel importante desde 1995, ao apoiar anualmente a produção de longas-metragens de ficção e documentários de diferentes formatos, investindo R\$ 40,6 milhões até 2002 (ALMEIDA E BUTCHER,2003). Em 2003, destacou-se também o edital lançado pela estatal Petrobrás¹³³ para a distribuição de filmes de longa-metragem brasileiros, que contou com um volume de recursos de R\$ 4.800.000,00 e selecionou 28 filmes, considerando méritos qualitativos e mercadológicos.

A Medida Provisória nº 2228-1, de 2001, criou ainda os Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional – FUNCINES. Este dispositivo possibilita a constituição de fundos, sob a forma de condomínio fechado e sem personalidade jurídica, administrados por instituições financeiras legalmente habilitadas pelo Banco Central do Brasil, que poderão investir na produção cinematográfica e audiovisual independente brasileiras, bem como em empreendimentos associados a toda a cadeia cinematográfica. Os FUNCINES surgem, portanto, como uma nova alternativa de investimento para toda a indústria cinematográfica. Em junho de 2004, foi lançado o primeiro FUNCINE, o BB CINE, administrado pelo Banco do Brasil.

Caso os FUNCINES injetem crédito na distribuição e na exibição, poderão suprir deficiências de desempenho na comercialização do cinema nacional, já que uma das maiores

¹³³ Possivelmente a empresa que mais tem investido no cinema nacional nos últimos dez anos.

falhas dos mecanismos de investimento do último decênio foi não capitalizar os elos finais da cadeia. Além disso, o BNDES tem anunciado o lançamento de linhas de financiamento específicas para a exibição. Esta perspectiva, aliada aos investimentos de companhias da exibição (nacionais e estrangeiras), já em curso – conforme Filme B (2004), para a abertura de novos cinemas, permite inferir que o mercado brasileiro de cinemas continuará a se expandir nos próximos anos.

Outro fator básico e fundamental para a dinâmica competitiva da indústria cinematográfica é a organização, sistematização e classificação de dados e informações das relações entre os elos da cadeia e do comportamento do mercado – insumo fundamental para a formulação de estratégias e planos de ação em uma atividade caracterizada pela incerteza. Desde a extinção da EMBRAFILME, responsável pelo monitoramento e publicação de dados do segmento, esta sua importante função foi desestruturada, sendo assumida, conforme Almeida e Butcher (2003), por alguns agentes privados da indústria, mas de forma precária e de acesso restrito. O desconhecimento de informações consistentes sobre o mercado parece ter sido um entrave significativo à competitividade do cinema nacional, ao longo do último decênio. Tal deficiência parece ter sido minimizada em parte pela atuação de uma empresa especializada, a Filme B, que, dentre outras atividades, publica boletins semanais sobre a dinâmica da indústria e o comportamento do mercado cinematográfico, prestigiados por profissionais do segmento, além de, anualmente, publicar uma base de dados, em formato digital, com um balanço dos números da indústria. A criação da ANCINE, que tem como uma de suas funções o monitoramento e publicação de dados e informações do cinema e audiovisual, abriu a perspectiva de que esta necessidade da indústria venha a ser suprida com maior eficácia, o que já se verificou, em parte, diante dos relatórios e documentos produzidos a respeito da dinâmica da atividade pela agência nos últimos anos.

Em relação à mão-de-obra, segundo Almeida e Butcher (2003), estima-se que a indústria de cinema emprega diretamente 4 mil pessoas no Brasil. No entanto, existem poucas informações disponíveis sobre o perfil e o nível de formação desses profissionais, ou mesmo da oferta de opções de capacitação profissional. As atividades da produção exigem mão-de-obra técnica e artística especializada, enquanto os elos finais da cadeia demandam, em geral, profissionais com um tino comercial específico. Gestores de todos os elos da cadeia precisam desenvolver especialmente habilidades de negociação, marketing e finanças, dentre outras.

As atividades da produção são interdependentes, mas podem ser subdivididas entre as de caráter técnico e artístico (onde reside o maior valor comercial). Ocorre que, aparentemente, a qualidade das produções cinematográficas brasileiras do último decênio parece, em média, ter evoluído, o que tem sido abalizado por um histórico recente de premiações internacionais. Este progresso qualitativo parece também ser reconhecido pela sociedade em geral, reforçando o sentido de identidade entre os brasileiros e o cinema nacional. Este movimento sugere que tem havido uma melhoria na qualificação da mão-de-obra que atua na atividade.

Parece importante registrar a existência do Fórum Brasileiro de Ensino de Cinema e Audiovisual – FORCINE, entidade criada em 2000 e que congrega as principais instituições de ensino da atividade no país. O FORCINE é filiado ao CBC, o que evidencia sua articulação com os profissionais da área e tem procurado discutir com o governo ações para o aprimoramento do ensino, capacitação e pesquisa de cinema e audiovisual. Na carta gerada pelo primeiro congresso do FORCINE, em outubro de 2003, cita-se que a maioria dos cursos existentes no Brasil está integrada a universidades, reconhecendo-se dificuldades em formar profissionais com conhecimento técnico especializado, devido ao rápido (e custoso) avanço

tecnológico. Apesar disso, aparentemente, a quantidade de produtores e diretores em atuação no segmento com formação superior parece ter aumentado nos últimos anos¹³⁴.

Por outro lado, a oferta de programas ou cursos de capacitação gerencial para o cinema parece ser deficiente e insuficiente, o que especialmente se verifica no segmento da produção. Nos oito importantes encontros anuais já promovidos pela Sociedade Brasileira de Estudos de Cinema – SOCINE¹³⁵, possibilitando o intercâmbio e a troca de experiências entre pesquisadores do audiovisual de todo o país, o reduzido número de trabalhos apresentados com o enfoque de gestão parece apoiar e ilustrar esta perspectiva.

No que se refere ao núcleo artístico, um fato que marcou a produção cinematográfica brasileira, no último decênio, foi o surgimento de novos cineastas. Estima-se que cerca de 70 novos diretores¹³⁶ estrearam, a partir da retomada da produção, sendo que, alguns deles, tais como Carla Camurati, Walter Salles e Fernando Meirelles, realizaram alguns dos maiores sucessos do período. Apesar deste positivo fenômeno de renovação na direção, e, em menor grau, na produção¹³⁷, impulsionado pela sistemática da política de incentivos fiscais, diretores e produtores que despontaram na atividade em décadas anteriores também voltaram a emplacar sucessos de bilheteria.

Ainda com respeito à condição de fatores, melhorias na infra-estrutura tecnológica da indústria cinematográfica, nos últimos dez anos, têm-se feito sentir na produção e no ganho de sofisticação das salas de exibição. Os investimentos de grandes companhias estrangeiras e nacionais na exibição, como já foi comentado, têm resultado na proliferação de complexos *multiplex*, com alto grau de sofisticação tecnológica, no país, o que, por sua vez, tem impulsionado o crescimento do mercado brasileiro de cinemas. Por outro lado, com a

¹³⁴ Registra-se um número significativo de diretores formados em comunicação e publicidade.

¹³⁵ Entidade criada em 1996 com o objetivo de reunir pesquisadores da área do audiovisual.

¹³⁶ Pode-se destacar nomes como Beto Brant, Jorge Furtado, Flávio Tambellini, Lais Bodanski, Guel Arraes, Sandra Werneck, dentre outros.

¹³⁷ Produtoras cinematográficas que surgiram e lançaram sucessos desde 1994: Diler & Associados, O2 Produções, Natasha Filmes, Videofilmes, Total Entertainment, Conspiração e Copacabana Filmes.

retomada da produção, segundo Almeida e Butcher (2003, p. 27), a oferta de serviços de infra-estrutura, de apoio ou complementares, recuperou-se e tem se ampliado e sofisticado, por exemplo, por meio de “laboratórios de revelação e copiagem e laboratórios de finalização e som (para a chamada pós-produção de um filme)”.

6.2.2.2. Atividades correlatas

No que concerne às atividades correlatas ao cinema brasileiro, a indústria da televisão certamente é a mais importante. As cinco maiores redes de televisão aberta do país e mesmo a produção nacional das maiores companhias de TV por assinatura situam-se no Rio de Janeiro ou em São Paulo e intercambiam mão-de-obra, tecnologia e conhecimento com a indústria cinematográfica. Também a produção de vídeos publicitários é uma atividade correlata importante. A indústria fonográfica, espetáculos teatrais, esportivos ou musicais, dentre outras variações da indústria de entretenimento igualmente podem coordenar ou partilhar atividades com a cadeia de valores da indústria cinematográfica. Sem contar que toda mídia capaz de ser um canal de marketing e publicidade para o lançamento dos filmes, conforme Porter (1989), adicionalmente pode ser vista como uma atividade correlata ao cinema.

O intercambio de fatores com a televisão e com produtoras publicitárias particularmente tem se mostrado muito importante para a competitividade da indústria cinematográfica brasileira nos últimos dez anos, destacando-se o fornecimento de mão-de-obra, tecnologia e conhecimento, por parte daquelas. Na verdade, muitos dos produtores e diretores que se destacaram no cinema, neste período, trabalham ou trabalhavam com

produções publicitárias ou televisivas e, ao participar também de projetos fílmicos, levaram a influência do *know-how*, o estilo e mesmo o currículo e a notoriedade por ventura conquistados naqueles meios de comunicação, o que funcionava como mais um trunfo na captação de recursos. Diretores como Walter Salles e Fernando Meirelles, por exemplo, antes de se firmar no cinema, alcançaram sucesso no mercado publicitário.

Além disso, com a grande popularidade alcançada pela TV aberta no Brasil, com destaque para as produções nacionais, o *star-system* do cinema nacional, no último decênio (ou mesmo já nas décadas de oitenta e setenta), baseou-se principalmente na exploração de atores e atrizes que alcançaram fama a partir de sua participação em produções televisivas, especialmente em telenovelas. Devido a sua ampla liderança de audiência, no país, os maiores ícones do *star-system* nacional costumam ser revelados pela Rede Globo. São exemplos marcantes desse fenômeno os filmes estrelados pela apresentadora Xuxa Meneghel e pelo comediante Renato Aragão¹³⁸, voltados para o público infantil e adolescente e que costumam ter destacado desempenho de bilheteria¹³⁹. O *star-system* cinematográfico brasileiro costuma ainda ser incrementado por celebridades do meio musical ou esportivo, as quais, também adquirem maior popularidade quando mais expostas à mídia televisiva, impressa ou digital.

O impacto do poder de audiência da Rede Globo no cinema passou a ser ainda mais fortemente sentido quando as Organizações Globo criaram uma produtora cinematográfica, a Globo Filmes, em 1997. Desde então, as produções que trazem o selo da Globo Filmes têm obtido surpreendente desempenho de bilheteria, sendo fundamentais para o incremento da competitividade do cinema nacional, a ponto de 13 dos 20 maiores sucessos de público do cinema nacional, entre 1994 e 2003, terem tido participação direta ou algum tipo de apoio desta produtora, segundo Filme B (2004). O sucesso dessas produções tem relação direta com o fato de suas campanhas de lançamento terem obtido significativo espaço de

¹³⁸ Que no período da EMBRAFILME já participara de inúmeros sucessos junto ao grupo “Os Trapalhões”.

¹³⁹ Para se ter uma idéia, dentre as 20 maiores bilheterias do cinema nacional, nos últimos dez anos, 5 foram estreladas por Xuxa e 3 por Renato Aragão.

divulgação na Rede Globo. Aliás, a cota de participação da Globo Filmes em produções cinematográficas, em geral, é determinada pelo alto valor do espaço de divulgação que ela lhes concede no lançamento. Além disso, a Rede Globo adquire os direitos de exibição dos filmes produzidos pela Globo Filmes, tempos após a sua exploração nos cinemas¹⁴⁰. O movimento de integração entre televisão e cinema, possibilitado pelo surgimento da Globo Filmes, foi um dos fatores que mais alavancou a competitividade do cinema brasileiro no último decênio. Apesar do sucesso da iniciativa da Rede Globo, as emissoras concorrentes não adotaram estratégia similar até 2004.

A Medida Provisória nº 2228-1, de 2001, que lançou novos e importantes dispositivos para a política cinematográfica nacional, inclusive criando a ANCINE, por pouco não contemplou alternativas de aproximação entre o cinema e a televisão. Segundo lideranças do CBC, como parte do trabalho do GEDIC, a Medida Provisória também iria incluir restrições à circulação de filmes estrangeiros por meio de mudanças nas regras tributárias e a criação de uma taxa de 4% sobre o faturamento das emissoras de TV para aplicação na indústria cinematográfica, além de determinar uma cota para exibição de filmes brasileiros na televisão (dispositivos similares aos adotados na França, como visto no Capítulo 4). Porém, pressões da MPA (associação das distribuidoras americanas), por um lado, e das emissoras de TV, por outro, conseguiram que tais dispositivos não constassem na Medida Provisória. Na atual gestão presidencial, têm sido discutidas novas tentativas de aproximação, inclusive a transformação da ANCINE em Agência Nacional de Cinema e Televisão - ANCINAV.

¹⁴⁰ Seguindo a lógica do *windowing* exposta no Capítulo 3.

6.2.2.3. Condições de demanda

As condições da demanda do mercado de cinemas nacional, desde 1997, têm proporcionado um cenário favorável ao desenvolvimento da competitividade dos filmes brasileiros, como ilustraram os gráficos 7 e 9, ao demonstrarem as trajetórias de crescimento das dimensões da demanda total, da demanda por filmes nacionais e da oferta de salas de cinema. A comparação entre os gráficos 7 e 9 permite constatar que havia uma significativa demanda reprimida no mercado de cinemas, já que, a partir de 1997, o aumento anual do número de telas, impulsionado pela expansão dos complexos *multiplex*, condicionou sucessivos aumentos de público a taxas de crescimento médio anual praticamente idênticas, da ordem de 5%, entre 1994 e 2003. Neste cenário, a frequência de público para o cinema nacional também cresceu, só que a uma taxa média anual bem superior aos filmes estrangeiros (de 151,8% contra 2,4%¹⁴¹), o que culminou com o desempenho expressivo de 2003, com o cinema brasileiro obtendo mais de 20% de participação no mercado (Gráfico 8).

Percebe-se que, mesmo com a média de lançamentos se mantendo em trinta filmes nos últimos três anos, o que correspondeu a entre 15 e 24% do total de filmes que foram lançados no mercado interno de salas de exibição nesse período (Tabela 9), tem havido um incremento da popularidade das produções nacionais nas bilheterias. A preferência do brasileiro pela sua cultura, freqüentemente expressa no mercado televisivo e fonográfico, parece tender a se repetir no mercado de cinemas, desde que haja canais competitivos de distribuição para as produções cinematográficas nacionais, como já aconteceu mais fortemente no período áureo da EMBRAFILME (ver Capítulo 5) e no auge das chanchadas.

¹⁴¹ Números que evidentemente foram influenciados pelo grande crescimento de mercado que teve o cinema nacional entre 2002 e 2003.

O Gráfico 11 apresenta a evolução da frequência total de público, mês a mês, de 2000 a 2003. Percebe-se que os picos de bilheteria se deram, em geral, nos períodos de férias, em janeiro e julho, quando há grande disputa por telas para o lançamento entre *blockbusters*, focados no público jovem. Do lado nacional, filmes estrelados por Xuxa Meneghel e Renato Aragão, dentre outros do gênero, também lutam por obter espaço de exibição no período. Os exibidores parecem aproveitar o reconhecido apelo popular dos filmes com esses astros da Rede Globo para cumprir boa parte da obrigatoriedade da quota de telas, nesses meses. O mês de março, em função da entrega do Oscar, costuma manter uma frequência relevante, atraindo um público de perfil diferenciado e mais exigente¹⁴². Nos demais meses, a frequência varia muito, dependendo do apelo do conjunto de lançamentos.

Um instrumento com que a atuação governamental tem interferido nas condições da demanda dos cinemas é a obrigatoriedade da quota de telas para o cinema nacional. Esta sistemática de reserva de mercado permaneceu como um instrumento para garantir parcelas mínimas de mercado para o lançamento de filmes brasileiros nos últimos dez anos, apesar de, na maior parte deste período, a efetividade de sua aplicação ter sido bastante duvidosa, em função da inexistência de uma sistemática eficiente de fiscalização, após a extinção do CONCINE e da EMBRAFILME. No entanto, com a criação e o início da atuação da ANCINE, nos últimos dois anos, uma nova estrutura de fiscalização começou a ser estruturada, prevendo a aplicação de multas, em caso de descumprimento.

¹⁴² Faixa de público outrora mais fiel aos cinemas, entretanto, com a evolução das janelas de exibição caseiras, parece ter diminuído a frequência às salas.

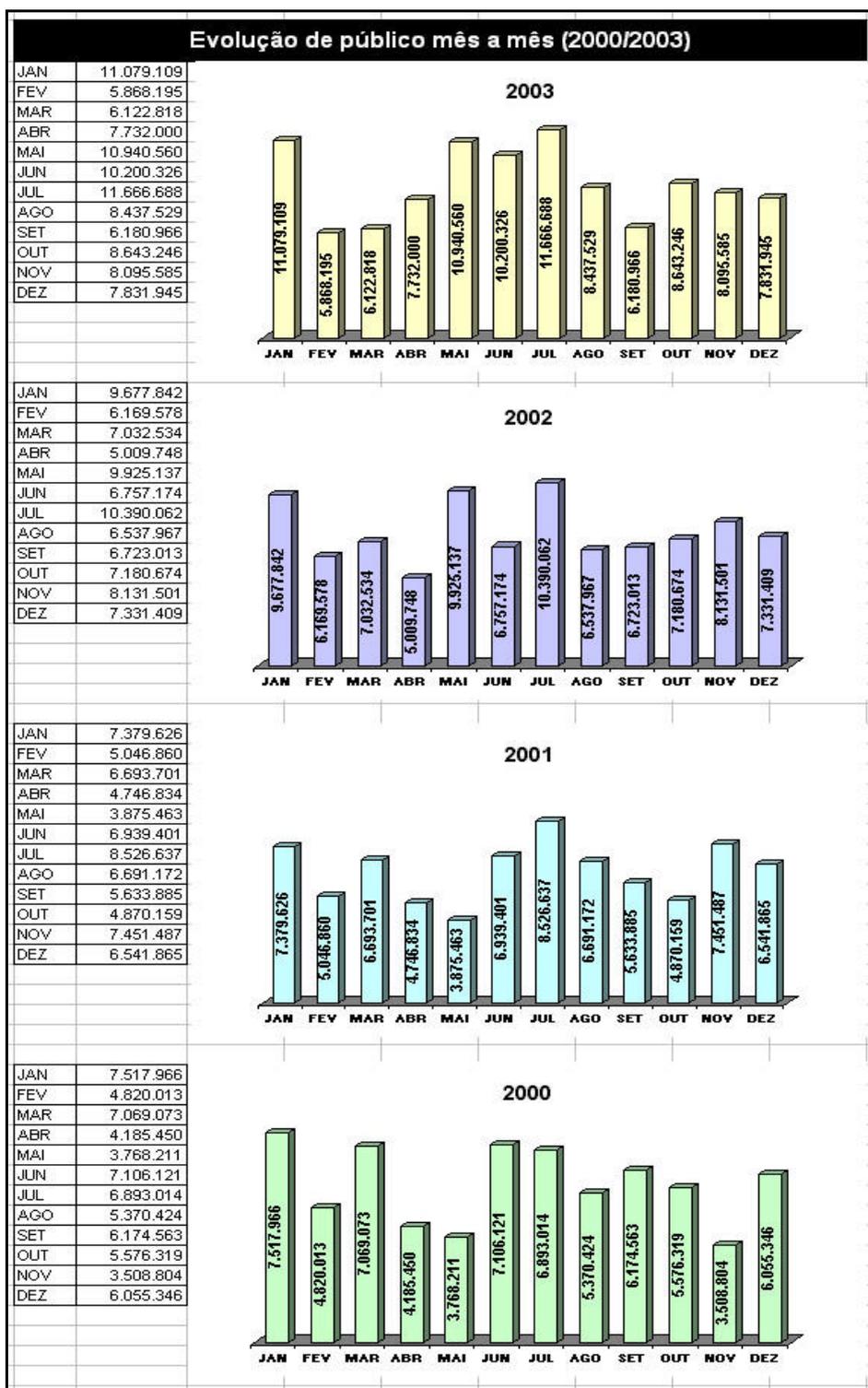


Gráfico 11: Evolução da frequência de público nos cinemas nacionais, mês a mês (2000-2003). Fonte: Filme B (2004).

Na atual gestão presidencial parece haver um movimento mais favorável à política da quota de telas do que na anterior, já que, entre 2003 e 2004, o número de dias de exibição obrigatória de filmes nacionais passou de 35 para 63, com a novidade de que a exigência

passou a ser linear, quando, nos anos anteriores, prevaleceu uma contabilização proporcional, que reduzia o montante da quota em favor dos complexos *multiplex*. Apesar de o público do cinema nacional ter crescido de forma regular de 1996 a 2001 sem uma sistemática de fiscalização eficaz da quota de telas, o grande salto de desempenho, entre 2002 e 2003, pode ter sido influenciado pela atuação da ANCINE na fiscalização desse dispositivo. Aparentemente, o aumento da receptividade do público em relação à produção nacional, aliado ao aumento da obrigatoriedade da quota de telas, se somado a um fluxo regular ou ascendente de lançamentos competitivos anuais, pode levar o cinema brasileiro a ocupar maiores fatias do mercado interno de cinemas. Vale ressaltar que a aplicação da obrigatoriedade de quota de telas tem sido um recurso utilizado com bons resultados em outros países, como a Coréia do Sul, como uma alternativa para dar condições mínimas de competição as cinematografias nacionais no mercado interno, frente à hegemonia global norte-americana.

Aparentemente, o perfil da demanda dos cinemas, além de se concentrar num público mais jovem, para o qual *Hollywood* direciona a produção dos *blockbusters*, também se elitizou. Esta característica é atribuída ao amplo alcance e à popularização da televisão¹⁴³, que se constituiu numa alternativa mais barata. Além disso, acredita-se que o aumento do preço médio dos ingressos, a partir dos anos oitenta, reforçou este processo, como ilustra o Gráfico 12, ao mostrar a sua evolução anual, em dólar. No gráfico 12, verifica-se que o preço médio dos ingressos que, até 1980, era de cerca de US\$ 0,50, a partir do ano seguinte, manteve-se acima de US\$ 1,50, atingindo picos de US\$ 3,60, em 1984, e US\$ 4,70, em 1999. Desde então, seu valor vem caindo, estabilizando-se em torno de US\$ 2,00, nos últimos dois anos. Como no auge da atuação da EMBRAFILME, ou mesmo no auge do sucesso das

¹⁴³ Segundo Mattos (2002, p. 225), “em 1999, a Rede Globo cobria praticamente todo o território nacional, sendo vista por 99.84% dos 5.043 municípios brasileiros”. Neste mesmo ano, esta Rede manteve, em média, “74% da audiência no horário nobre, 56% no matutino, 59% no vespertino e 69% de audiência no horário noturno”, o que dá uma dimensão da sua ampla liderança no segmento.

chanchadas, era o público das classes menos abastadas que mais freqüentava os filmes nacionais, acredita-se que o aumento da média dos preços prejudicou mais o desempenho do cinema brasileiro. A queda de preço dos últimos anos e a crescente imagem positiva que o cinema brasileiro vem ganhando junto ao público, o que tem sido impulsionado por um histórico recente de premiações e reconhecimento internacionais, bem como por campanhas publicitárias favoráveis na mídia, principalmente da Rede Globo, aparentemente abre a perspectiva de que haja um maior crescimento do público para o cinema nacional nos cinemas, nos próximos anos.

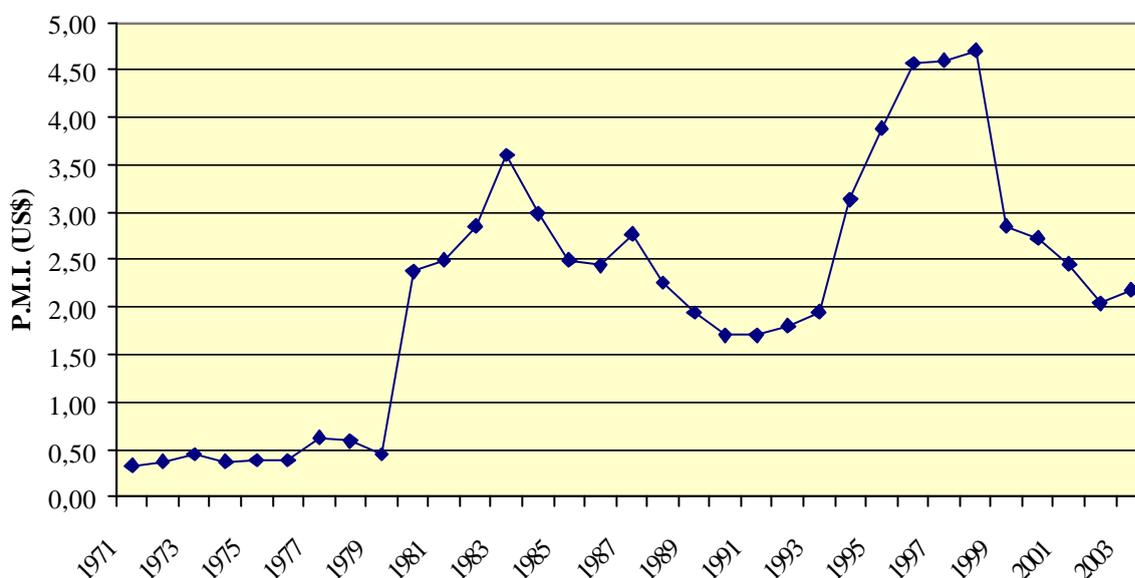


Gráfico 12: Evolução do preço médio dos ingressos em dólar (1971-2003). Fonte: Filme B (2004).

Apesar de a expansão do número de cinemas no país dos últimos anos estar sendo sustentada pelo aumento de complexos *multiplex* e de a maioria das salas de exibição se concentrarem em *shoppings centers*, num movimento que evidencia a tendência do mercado de cinemas de priorizar o público jovem, no Brasil, também é importante o segmento de mercado explorado pelos cinemas de arte, já que possui um público fiel e diferenciado, embora reduzido, que costuma prestigiar programações de filmes criteriosas. Conforme Filme B (2004), em 2003, existiam 131 salas de arte em atividade no país, geralmente concentradas

nas maiores cidades. A Tabela 10 mostra a distribuição do total de salas de arte por estado brasileiro.

No que concerne aos mercados estaduais, os números de 2003, mostrados pela Tabela 11, evidenciam a importância relativa da frequência de público em cada estado. São Paulo teve a maior frequência relativa (ou *market share*), com 39,2%, seguido do Rio de Janeiro, com 15,4%, e de Minas Gerais, com 7%. Ao se comparar a Tabela 11 com os dados da Tabela 12, que mostra o *ranking* da participação relativa da frequência em cada capital estadual, verifica-se o enorme peso que tem a participação relativa das capitais em relação ao total de seus respectivos estados. Além disso, em seu conjunto, as capitais representaram 56,3% do público total, em 2003, e possuíam 48% do total de salas de cinema no Brasil. Esses dados evidenciam como o mercado de cinemas se concentra nas cidades mais desenvolvidas e como há pouca disponibilidade de salas de exibição no interior do Brasil. Alguns dos estados mais desenvolvidos do país, como São Paulo (principalmente), Rio Grande do Sul e Minas Gerais, ao possuírem um número maior de grandes cidades, acabam oferecendo mais mercados atrativos.

Na verdade, a lógica urbana que norteia a disponibilidade das salas de exibição faz com que a formatação das estratégias e planos de distribuição se pautem no tamanho do mercado e no potencial da demanda das grandes cidades brasileiras. A Tabela 13 apresenta dados dos 30 principais mercados, por cidade, no Brasil, destacando as capitais (em negrito).

A concentração do mercado de cinemas nacional nas grandes cidades é tão marcante que se os habitantes de Porto Alegre vão em média 2,4 vezes ao ano ao cinema e esta capital possui uma sala de exibição para cada 21.945 pessoas, de sua população total (sendo a cidade do país com o melhor desempenho nestes indicadores), o brasileiro, em geral, vai apenas 0,6 vez ao ano ao cinema, e existe apenas uma sala de exibição para cada 93.450 brasileiros. Enquanto isso, nos EUA, existe, em média, uma sala de exibição para cerca de

10.000 habitantes, e o norte americano vai em média 6 vezes ao ano ao cinema (MPAA, FILME B, 2002a, 2003; 2004).

Tabela 10: *Ranking* e total de salas de arte, por estado (2003).

Estado	n° de salas
SÃO PAULO	38
RIO DE JANEIRO	29
RIO GRANDE DO SUL	18
MINAS GERAIS	15
DISTRITO FEDERAL	13
CEARÁ	5
PARANÁ	3
PERNAMBUCO	3
BAHIA	3
SANTA CATARINA	1
ESPÍRITO SANTO	1
PARÁ	1
PARAÍBA	1
TOTAL	131

Fonte: Filme B (2004).

Tabela 11: *Ranking* da frequência relativa de público por estado (2003).

	UF	salas	espectadores	mkt shr
1	São Paulo	649	40.340.679	39,2%
2	Rio de Janeiro	222	15.858.156	15,4%
3	Minas Gerais	169	7.171.803	7,0%
4	Rio Grande do Sul	149	6.095.958	5,9%
5	Distrito Federal	72	4.704.422	4,6%
6	Paraná	120	4.675.902	4,5%
7	Bahia	62	4.278.324	4,2%
8	Goiás	51	2.672.541	2,6%
9	Pernambuco	40	2.601.021	2,5%
10	Santa Catarina	51	2.401.890	2,3%
11	Ceará	31	2.024.727	2,0%
12	Espírito Santo	41	1.647.923	1,6%
13	Amazonas	17	1.368.244	1,3%
14	Mato Grosso do Sul	15	993.152	1,0%
15	Pará	15	988.714	1,0%
16	Sergipe	14	987.694	1,0%
17	Mato Grosso	18	945.661	0,9%
18	Alagoas	6	626.044	0,6%
19	Paraíba	22	623.932	0,6%
20	Rio Grande do Norte	10	603.885	0,6%
21	Maranhão	17	552.118	0,5%
22	Piauí	9	283.324	0,3%
23	Rondônia	5	209.111	0,2%
24	Amapá	5	135.369	0,1%
25	Tocantins	3	66.811	0,1%
26	Roraima	2	53.933	0,1%
27	Acre	2	46.976	0,05%
	TOTAL	1.817	102.958.314	100%

Fonte: Filme B (2004).

Tabela 12: *Ranking* da frequência relativa de público por capital (2003).

	capital	salas	espectadores	mkt shr
1	São Paulo	228	16.305.337	15,8%
2	Rio de Janeiro	148	11.401.657	11,1%
3	Belo Horizonte	59	3.420.160	3,3%
4	Brasília	59	3.419.491	3,3%
5	Salvador	35	3.242.137	3,1%
6	Porto Alegre	62	3.230.223	3,1%
7	Recife	32	2.299.375	2,2%
8	Curitiba	43	2.225.831	2,2%
9	Goiânia	31	2.021.246	2,0%
10	Fortaleza	28	1.807.959	1,8%
11	Manaus	16	1.368.244	1,3%
12	Aracaju	14	949.929	0,9%
13	Belém	13	933.610	0,9%
14	Campo Grande	12	833.002	0,8%
15	Cuiabá	9	676.982	0,7%
16	Florianópolis	8	619.188	0,6%
17	Maceió	6	603.385	0,6%
18	Natal	9	564.777	0,5%
19	São Luís	16	510.165	0,5%
20	João Pessoa	13	435.530	0,4%
21	Vitória	12	415.167	0,4%
22	Teresina	9	271.994	0,3%
23	Porto Velho	3	133.838	0,1%
24	Macapá	5	131.593	0,1%
25	Palmas	1	55.066	0,1%
26	Boa Vista	2	50.157	0,0%
27	Rio Branco	2	46.976	0,0%
	Total - capitais	875	57.973.019	56,3%

Fonte: Filme B (2004).

Tabela 13: *Ranking* dos 30 principais mercados, por cidade, no Brasil. (2003).

	município	UF	público	renda	salas	média por sala
1	SAO PAULO	SP	16.305.337	124.002.353,94	229	71.202
2	RIO DE JANEIRO	RJ	11.401.657	89.729.581,00	148	77.038
3	BELO HORIZONTE	MG	3.420.160	22.017.453,71	59	57.969
4	BRASILIA	DF	3.419.491	24.937.638,50	59	57.957
5	SALVADOR	BA	3.242.137	20.310.979,00	35	92.632
6	PORTO ALEGRE	RS	3.230.223	19.759.397,75	62	52.100
7	CAMPINAS	SP	3.034.902	19.393.715,75	51	59.508
8	RECIFE	PE	2.299.375	15.969.418,50	32	71.855
9	CURITIBA	PR	2.225.831	14.273.743,50	43	51.764
10	GOIANIA	GO	2.021.246	11.390.046,50	31	65.201
11	FORTALEZA	CE	1.807.959	10.853.410,00	28	64.570
12	RIBEIRAO PRETO	SP	1.522.480	7.963.529,50	34	44.779
13	MANAUS	AM	1.368.244	8.532.802,00	16	85.515
14	GUARULHOS	SP	1.306.265	9.317.123,00	15	87.084
15	SANTOS	SP	1.147.446	6.848.836,50	15	76.496
16	SANTO ANDRE	SP	1.128.849	7.507.218,00	15	75.257
17	SAO JOSE DOS CAMPOS	SP	1.122.050	6.782.366,50	18	62.336
18	NITEROI	RJ	1.064.678	7.509.942,50	11	96.789
19	TAGUATINGA	DF	1.038.920	5.954.479,00	11	94.447
20	SOROCABA	SP	957.465	4.203.893,00	15	63.831
21	SAO BERNARDO DO CAMPO	SP	955.513	6.237.158,00	12	79.626
22	ARACAJU	SE	949.929	4.307.907,00	14	67.852
23	BELEM	PA	933.610	6.060.446,50	13	71.816
24	CAMPO GRANDE	MS	833.002	4.753.736,50	12	69.417
25	SAO JOSE DO RIO PRETO	SP	756.955	3.666.940,50	9	84.106
26	BARUERI	SP	747.670	5.916.358,50	9	83.074
27	LONDRINA	PR	732.827	3.608.117,00	9	81.425
28	CUIABA	MT	676.982	3.424.739,50	9	75.220
29	PIRACICABA	SP	674.702	3.383.352,50	6	112.450
30	UBERLANDIA	MG	641.388	3.119.162,00	11	58.308

Fonte: Filme B (2004).

6.2.2.4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

Apresentadas as condições da demanda por cinema no Brasil, para concluir este capítulo é preciso avaliar a estrutura, estratégia e rivalidade das empresas na indústria cinematográfica brasileira. A análise deste determinante e de seus impactos nesta indústria depende fundamentalmente das condições da demanda, já que, em última instância, o desempenho de toda a cadeia está atrelado ao nível da frequência de público. Se especialmente para *Hollywood* (considerando a produção e a distribuição), atualmente esta dependência envolve uma estratégia de exibição em cascata em diferentes mercados de exibição internos e externos, onde os cinemas são apenas a primeira janela, para outras cinematografias, como a brasileira, a mesma dependência ainda está fortemente atrelada à obtenção de máximos desempenhos de bilheteria nas salas de exibição nacionais. O cinema brasileiro, nos últimos dez anos, tem lutado para ampliar o seu fluxo de produção e fazer com que os filmes nacionais cheguem aos cinemas em condições de competir com os norte-americanos, de modo a aumentar a participação de mercado da cinematografia nacional.

Conforme Porter (1989), ocorre maior ênfase de circulação e criação de fatores em regiões onde se formam agrupamentos rivais (ou *clusters*) de uma indústria, que costumam se concentrar próximo a zonas onde há uma demanda significativa, e, por sua vez, acabam atraindo indústrias correlatas e de apoio, o que também acaba impactando na condição de fatores. Se nos EUA e na Índia, pode considerar-se que a evolução competitiva da indústria cinematográfica resultou na formação de *clusters*, respectivamente, em *Hollywood* e *Bollywood*, no Brasil esta indústria historicamente tem concentrado a evolução de suas atividades principalmente na cidade do Rio de Janeiro e, em segundo plano, na cidade de São Paulo.

Dessa forma, nos últimos dez anos, apesar de a sistemática de captação das leis de incentivo ter possibilitado que filmes fossem produzidos em diversos estados da federação, o Rio de Janeiro continuou sendo o principal pólo cinematográfico do Brasil, concentrando produtoras rivais, distribuidoras, significativa oferta de fatores, indústrias correlatas e de apoio e importantes instituições relacionadas à atividade, apesar de São Paulo também ter mantido uma posição destacada, inclusive por possuir o maior mercado nacional. Conforme Filme B (2004), das cerca de noventa principais produtoras cinematográficas do Brasil, 60% estão sediadas no Rio de Janeiro e 29% em São Paulo, como mostra o Gráfico 13, distribuindo-se os 11% restantes por outros centros urbanos¹⁴⁴. Além disso, instituições fundamentais para a indústria, como a ANCINE e o CBC, centralizam sua administração na cidade do Rio de Janeiro, onde também existe um número significativo de instituições de ensino de cinema e audiovisual. Registra-se ainda que o principal escritório da MPA, na América Latina, está sediado nesta cidade, representando os interesses das *majors*.

A importância e força política que o cinema nacional tem, na cidade do Rio de Janeiro, foram constatadas pela criação da distribuidora municipal Riofilme, em 1992, ato que, segundo Almeida e Butcher (2003), constituiu-se na primeira medida pública em prol da recuperação do cinema brasileiro. Mesmo que com uma proposta de orçamento¹⁴⁵ e atuação bem mais modestas que a EMBRAFILME, a formatação da Riofilme teve como modelo sua antecessora. Assim, além de atuar na distribuição, a Riofilme tem mantido uma carteira de apoio à co-produção e à finalização de filmes nacionais.

¹⁴⁴ Com destaque para Porto Alegre-RS que detém cerca de 4% do total.

¹⁴⁵ Seus recursos provinham de dotação orçamentária sujeita a aprovação pela Câmara dos Governadores e outros trâmites burocráticos municipais.

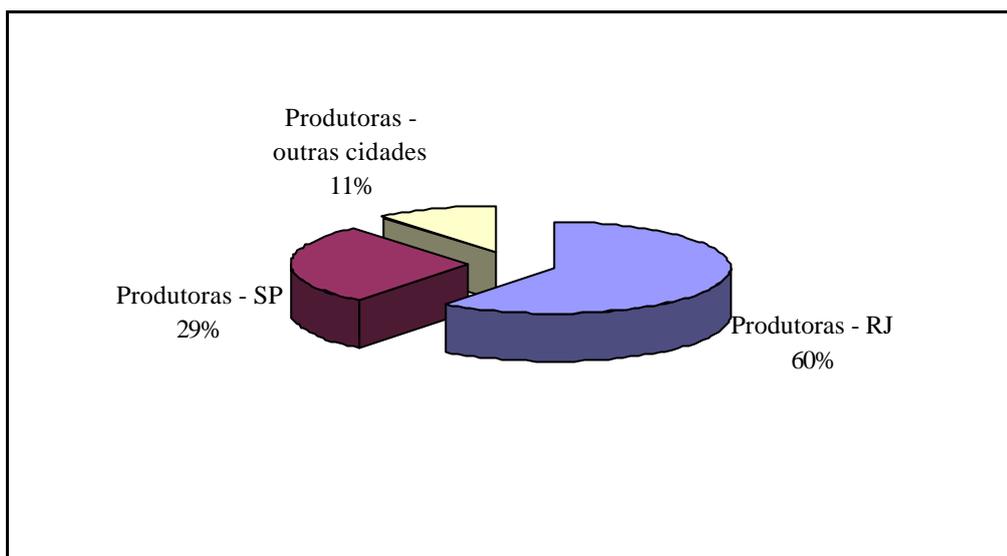


Gráfico 13: Distribuição das Principais Produtoras Cinematográficas Brasileiras. Fonte: Filme B (2004).

Logo em seus primeiros anos de atuação, a Riofilme investiu na finalização e comercialização de filmes que tiveram seus processos de produção e distribuição interrompidos com a extinção da EMBRAFILME. Certamente os números do desempenho de mercado do cinema brasileiro entre 1992 e 1994 seriam ainda piores se a Riofilme não tivesse sido fundada, já que todos os filmes nacionais lançados nos cinemas, neste período, foram distribuídos por esta companhia (FILME B, 2004).

A partir de 1995, apesar de empresas privadas terem começado a atuar na distribuição de filmes brasileiros, mostrando-se uma alternativa, em geral, mais eficiente, a Riofilme continuou exercendo importante papel na comercialização, sendo responsável pelo lançamento da maioria dos filmes nacionais, desde que foi criada. Como distribuidora, o seu maior sucesso foi o lançamento, em conjunto com a distribuidora independente Lumière, de *Central do Brasil* (1998), de Walter Salles, um dos maiores marcos do cinema nacional nos anos noventa, tanto por seus méritos qualitativos, respaldados por premiações internacionais de renome (destacando-se a conquista do Urso de Ouro no Festival de Berlim, em 1998), quanto por seu sucesso nas bilheteiras.

Em geral, as produtoras cinematográficas nacionais mais competitivas se concentram nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, usufruindo de uma maior disponibilidade de fatores¹⁴⁶, bem como uma maior concentração de indústria correlatas e de apoio¹⁴⁷, apesar de a sistemática das leis de incentivo fiscal ter possibilitado que produtoras de outras cidades ou estados disputassem por recursos financeiros e também conseguissem realizar projetos. Muitas dessas produtoras realizam produções independentes para a televisão ou mesmo atuam no mercado publicitário. Também é freqüente a existência de produtoras cujos sócios atuam na direção cinematográfica.

Apesar de ser relativamente consensual junto ao público nacional que o cinema brasileiro da retomada evoluiu técnica e qualitativamente¹⁴⁸, o que tem sido respaldado por premiações internacionais¹⁴⁹, a sua maior dificuldade continuou sendo a mesma de décadas anteriores, ou seja, não alcançar canais de comercialização capazes de competir com os lançamentos norte-americanos nos cinemas. Políticas governamentais, influenciadas e reforçadas pela ação organizada da classe cinematográfica nacional, a ação de produtoras competentes tecnicamente, mas também com uma maior visão de mercado e a aproximação e a utilização da mídia televisiva, através da atuação da produtora Globo Filmes, parecem ter sido elementos essenciais para que, ao longo dos últimos dez anos, houvesse uma maior aproximação da produção com canais mais eficientes de distribuição, que fizeram com que o cinema nacional aprimorasse o seu desempenho no mercado de cinemas, até alcançar os expressivos resultados de 2003.

¹⁴⁶ Constituem-se no principal eixo de circulação e criação de fatores da atividade, inclusive atraindo muitos dos melhores profissionais de outras cidades do país.

¹⁴⁷ Como serviços de pré-produção e pós-produção.

¹⁴⁸ O que parece constatar-se em obras diversificadas como *O Vingador* (2002), de Beto Brant, *O Homem que Copiava* (2002), de Jorge Furtado, *Lavoura Arcaica* (2001), de Luis Fernando Carvalho, ou *Abril Despedaçado* (2002), de Walter Salles.

¹⁴⁹ Filmes indicados ao Oscar de Melhor Filme Estrangeiro: *O Quatrilho* (1997), de Fabio Barreto; *O Que é Isso, Companheiro?* (1998), de Bruno Barreto; *Central do Brasil* (1999), de Walter Salles – este filme também teve a indicação de Melhor Atriz para Fernanda Montenegro, além de ter conquistado o Urso de Ouro em Berlim. Recentemente, no Oscar 2004, *Cidade de Deus*, de Fernando Meirelles, recebeu quatro indicações: Melhor Direção, Melhor Roteiro Adaptado, Melhor Fotografia, Melhor Edição.

Para que a indústria cinematográfica brasileira possa ganhar maior competitividade é essencial que haja uma aproximação entre produtoras e distribuidoras. Essa aproximação depende basicamente de que assim como convenceram aos investidores, os produtores convençam as distribuidoras do potencial de mercado do filme ou do conjunto de filmes em negociação. Quanto mais cedo uma produção puder garantir um canal eficiente de distribuição (se possível ainda em fase de projeto), maiores serão as chances de obter um desempenho destacado de mercado. O problema é que a falta de um sistema de informações consistente e de fácil acesso sobre os números do mercado e especialmente sobre o comportamento da demanda, ao longo da retomada, tem dificultado a negociação entre produtores e distribuidores acerca do potencial de mercado das produções brasileiras¹⁵⁰. Assim, diante da escassez de informações, em uma atividade que é justamente caracterizada pela incerteza da demanda, a necessária aproximação entre produção e a distribuição nacional foi difícil nos últimos dez anos. Essa situação, aparentemente, foi agravada pelo fato de boa parte dos produtores brasileiros parecer se dedicar muito às especificidades técnicas, estéticas e financeiras dos projetos, mas pouco aos seus parâmetros de mercado.

Diante dessa situação, até 1995, a distribuição dos filmes brasileiros dependeu da atuação isolada, mas pouco competitiva, da Riofilme. A distribuidora, que atua até hoje, apesar de ter garantido condições mínimas de comercialização para a maioria dos filmes brasileiros lançados nos cinemas desde o seu surgimento, só conseguiu emplacar um grande sucesso¹⁵¹, *Central do Brasil*, cujo público total foi de 1.593.967 pessoas, entre 1998 e 1999.

Uma iniciativa importante da Riofilme, desde o seu surgimento, e que ainda se mantém, foi o lançamento de programas de formação de platéias para o cinema e, em especial, para o cinema brasileiro na cidade do Rio de Janeiro, com o intuito de estimular uma

¹⁵⁰ Só nos últimos dois anos, a ANCINE começou a estruturar um novo sistema.

¹⁵¹ Em 1995, convém registrar o relativo sucesso do filme *Menino Maluquinho* (assistido por 394.116 pessoas – patamar significativo, diante da crise dos anos anteriores), de Helvécio Raton, lançamento voltado para o público infantil, que acabou resultando numa continuação, porém sem a mesma projeção comercial.

compreensão mais ampla e crítica do universo de possibilidades da linguagem cinematográfica, o qual tem sido historicamente restringido pela massiva repetição de modelos por parte do cinema hegemônico. Muito resumidamente, em geral as ações consistem na exibição de mostras de filmes nacionais para alunos de instituições de ensino de diversos níveis, acompanhadas de aulas ou exposições de especialistas, debates com diretores, roteiristas, produtores, atores, etc. Este tipo de iniciativa, apesar de ter se restringido ao estado do Rio de Janeiro, parece ter sido importante, como um parâmetro de intervenção nas condições da demanda, passível de ser adotado pelo governo federal, ou outras instâncias municipais e estaduais, e difundido pelo país, já que estudos acadêmicos em diferentes nações, há tempos, discutem a condição de que o padrão repetitivo dos filmes norte-americanos tem de interferir no potencial da demanda interna das produções nacionais, o que tem estimulado a formação de políticas públicas ou a atuação de agentes sociais voltados para a formação de platéias em muitos países, com destaque para a França, onde surgiu o movimento cineclubista.

A partir de 1995, quando os filmes brasileiros começaram a ser distribuídos por companhias privadas, ao mesmo tempo em que aumentava o fluxo de produções anuais e o seu reconhecimento qualitativo, foram surgindo sucessivos e progressivos casos de sucesso de bilheteria. A aproximação das produtoras brasileiras com distribuidoras nacionais independentes¹⁵² ou com subsidiárias das *majors* norte-americanas¹⁵³ (a partir do incentivo fiscal do Art. 3º da Lei do Audiovisual), o qual possibilitou os casos de sucesso que impulsionaram o desempenho da cinematografia brasileira nos cinemas até 2003, superando as já referidas dificuldades de articulação entre os dois elos da cadeia, parece ter se fundamentado em três características fundamentais: a presença de artistas de televisão (em

¹⁵² Lumière, Copacabana Filmes (antiga Elimar), Consórcio Severiano Ribeiro & Marcondes (CSR&M), Pandora Filmes, Paris Filmes, dentre outras.

¹⁵³ Columbia, Warner, Fox, Uip.

geral, que pertenciam ou pertenceram ao elenco da Rede Globo); a presença da Globo Filmes na produção; e a existência de parcerias entre produtoras e distribuidoras independentes.

Verifica-se a presença dessas três características dentre os vinte filmes brasileiros que tiveram maior público nos últimos dez anos¹⁵⁴ (Tabela 14). Desses vinte, segundo Filme B (2004), treze filmes foram co-produzidos (caso dos três primeiros do *ranking*) ou tiveram algum tipo de apoio da Globo Filmes (em geral, na divulgação). Todos esses vinte filmes contaram com, no mínimo, um ator que já tivesse participado de produções de grande audiência na TV Globo, embora, no caso dos dois primeiros do *ranking*, *Carandiru* (2003), de Hector Babenco, e *Cidade de Deus* (2002), de Fernando Meirelles, a qualidade e o gênero similar (dramas sobre a violência urbana) parecerem ter sido condicionantes bem mais importantes para o grande sucesso dos filmes. Convém ainda destacar, neste ranking, a presença de cinco filmes estrelados por Xuxa Meneghel e três estrelados por Renato Aragão.

Percebe-se que, diante da falta de informações sobre o comportamento da demanda nacional por cinema, as distribuidoras acabaram tendo como principais parâmetros de escolha de projetos comercializáveis (com menor risco e maior potencial de mercado) a presença de um “*star-system* global” ou ainda principalmente o envolvimento da Globo Filmes, na produção, o que garantia uma divulgação mais competitiva dos filmes¹⁵⁵. Também as produtoras que conseguiam emplacar projetos em associação com a Globo Filmes ou com a presença de um “*star-system* global” tinham mais chances de negociar um canal mais eficiente de distribuição para seus filmes.

Para se ter uma melhor dimensão do impacto dos filmes co-produzidos pela Globo Filmes no desempenho geral do cinema brasileiro nos últimos três anos é importante verificar

¹⁵⁴ Coincidentemente os 20 que conseguiram mais de um milhão de espectadores. No período, outros 12 filmes fizeram de 500.000 a 1.000.000 de espectadores, e 37 fizeram entre 100.000 e 500.000 espectadores. Dessa forma, 69 filmes, dos cerca de 235 lançados (ou seja, 29% do total), desde 1994, fizeram mais de 100.000 espectadores (FILME B, 2004).

¹⁵⁵ Inclusive contando com instrumentos sofisticados de marketing, como o *crossmedia*, que fazia com que peças de divulgação compusessem a própria programação da emissora, seja em novelas, programas ou telejornais.

a evolução da participação de mercado destas produções em relação ao total da bilheteria nacional. Em 2001, dos 23 filmes lançados, os três filmes co-produzidos pela Globo Filmes (*Xuxa Postar*, *A Partilha* e *Caramuru*) fizeram 4.087.071 espectadores (57,23% do total), enquanto os 20 restantes foram assistidos por 3.054.687 espectadores (42,77% do total). Já em 2002, dois filmes da Globo Filmes (*Cidade de Deus* e *Xuxa e os Duendes*) totalizaram 5.744.962 espectadores (78,49% do total), enquanto os demais filmes nacionais fizeram 1.574.068 espectadores (21,51% do total). Finalmente, dos mais de 20 milhões de espectadores que teve o cinema brasileiro em 2003, mais de 90% da frequência coube as dez co-produções da Globo Filmes (FURTADO, 2003).

Tabela 14: *Ranking* dos 20 filmes brasileiros que tiveram maior público (1994-2003).

	Título	distribuição	lançam	cópias	público	renda
1	CARANDIRU	COLUMBIA	2003	247	4.693.853	29.623.481,00
2	CIDADE DE DEUS	LUMIÈRE	2002	100	3.307.746	19.539.624,00
3	LISBELA E O PRISIONEIRO	FOX	2003	218	3.169.860	19.915.933,00
4	OS NORMAIS	LUMIÈRE	2003	246	2.977.641	19.852.517,00
5	XUXA E OS DUENDES	WARNER	2001	311	2.657.091	11.691.200,00
6	XUXA POPSTAR	WARNER	2000	300	2.394.326	9.625.191,00
7	MARIA - A MÃE DO FILHO...	COLUMBIA	2003	303	2.322.290	12.798.413,00
8	XUXA E OS DUENDES 2	WARNER	2002	297	2.301.152	11.485.979,00
9	O AUTO DA COMPADECIDA	COLUMBIA	2000	95	2.157.166	11.496.994,00
10	XUXA REQUEBRA	FOX	1999	213	2.074.461	8.173.376,00
11	DIDI - O CUPIDO TRAPALHÃO	COLUMBIA	2003	135	1.758.579	8.984.535,00
12	SIMÃO, O FANTASMA...	COLUMBIA	1998	245	1.658.136	6.118.522,00
13	DEUS É BRASILEIRO	COLUMBIA	2003	150	1.635.212	10.655.438,00
14	XUXA ABRACADABRA	WARNER	2003	305	1.601.281	8.580.442,00
15	CENTRAL DO BRASIL	RIOF/LUMIÈRE	1998	36	1.593.967	8.087.276,00
16	O NOVIÇO REBELDE	COLUMBIA/ART	1997	146	1.501.035	6.019.150,00
17	A PARTILHA	COLUMBIA	2001	155	1.449.411	8.797.925,00
18	SEXO, AMOR E TRAIÇÃO	FOX	2004	154	1.447.601	10.824.499,00
19	CARLOTA JOAQUINA	ELIMAR	1995	33	1.286.000	6.430.000,00
20	O QUATRILHO	CSR&M	1995	36	1.117.154	4.513.302,00

Fonte: Filme B (2004).

A existência de parcerias entre produtoras e distribuidoras independentes evidentemente também era facilitada caso houvesse garantias indiretas (participação de um

“*star-system* global”) ou diretas (participação da Globo Filmes) do envolvimento da mídia televisiva nos projetos fílmicos. Porém, verifica-se que tais parcerias ocorreram também sem que houvesse necessariamente tais garantias, e sim a partir da construção de uma imagem de credibilidade de uma produtora ou ainda, num caso especial, quando uma produtora independente, a Copacabana Filmes (antiga Elimar), resolveu atuar também na distribuição, comercializando seus próprios projetos.

Um caso fundamental de parceria entre uma produtora e uma distribuidora nacionais, nos últimos anos, deu-se entre a produtora Vídeo Filmes e a distribuidora Lumière. Os laços da parceria parecem ter-se firmado com o sucesso de *Central Brasil* (1998), dirigido por Walter Salles (um dos sócios da Vídeo Filmes), e distribuído pela Lumière e pela Riofilmes. Assim, em 2002, a Lumière também distribuiu *Abril Despedaçado*, de Walter Salles, produzido pela Vídeo Filmes, alcançando 353.713 de bilheteria. Foi também através da Vídeo Filmes que *Cidade de Deus*, de Fernando Meirelles, foi negociado com a Lumière, rendendo cerca de R\$ 20 milhões nos cinemas nacionais, no melhor resultado da distribuidora desde quando começou a atuar no Brasil, em 1991¹⁵⁶.

É particularmente interessante o caso do surgimento da produtora e distribuidora independente Copacabana Filmes, que tem como uma das sócias, a cineasta, Carla Camurati. Carla Camurati, numa atitude inovadora e arriscada, articulou a fundação da distribuidora para lançar e comercializar o seu próprio filme *Carlota Joaquina* (1995), num momento em que o cinema nacional enfrentava uma grande crise e praticamente só contava com a Riofilme na distribuição. O resultado foi surpreendente e revigorante para o cinema brasileiro. Lançado com 33 cópias, e permanecendo em cartaz por muitas semanas, *Carlota Joaquina* foi visto por

¹⁵⁶ A Lumière distribuiu filmes de nacionalidades diversas e os filmes da carteira da *Miramax* no Brasil. A distribuição de filmes nacionais começou com a co-distribuição, junto com a Riofilmes, de *Pequeno Dicionário Amoroso*, de Sandra Werneck.

1.286.000 pessoas¹⁵⁷ e rendeu R\$ 6.430.000,00, enquanto o custo do filme foi de cerca de R\$ 600 mil. Este sucesso capitalizou a companhia, que se manteve atuante na distribuição, mesmo investindo em poucos títulos. Apesar de não ter mais alcançado a marca de *Carlota Joaquina*, a Copacabana Filmes lançou de forma eficiente filmes como *Copacabana* (2001), também de Carla Camurati, e o documentário *Janela da Alma* (2002), um fenômeno de bilheteria para o gênero¹⁵⁸, atingindo um público de 132.997 pessoas, sendo lançado com apenas 4 cópias. A eficiência dos lançamentos da Copacabana Filmes pode ser medida pelo *ranking* dos dez filmes brasileiros que tiveram o melhor desempenho médio por cópia nos cinemas, nos últimos dez anos. Como mostra a Tabela 15, os dois primeiros colocados deste *ranking* nacional são *Carlota Joaquina* e *Janela da Alma*, e o quinto é *Copacabana*.

A presença neste último *ranking* (Tabela 15) de apenas dois filmes lançados com mais de 100 cópias (justamente os dois campeões da retomada) e de uma maioria de filmes lançados com menos de 50 cópias, mas também com um resultado eficiente de distribuição, permite suspeitar que, se houvesse uma divulgação mais efetiva do cinema nacional na mídia (principalmente a televisiva) e uma maior capacidade logística nos lançamentos, possivelmente seus números de bilheteria teriam sido maiores nos últimos anos. Há indícios de que muitos filmes brasileiros tiveram um desempenho de mercado abaixo de seu potencial, em função de não conseguirem alcançar ou articular canais eficientes de marketing e comercialização. A eficiência alcançada por distribuidoras independentes como a Lumière, a Copacabana Filmes e a Pandora Filmes na comercialização de alguns títulos nacionais talvez pudesse ser alavancada se houvesse maiores incentivos ou crédito em condições diferenciadas para estas companhias, específicos para investimentos na distribuição de filmes brasileiros.

¹⁵⁷ Para se ter uma idéia da dimensão desse resultado, há anos um filme brasileiro não passava da casa de 1 milhão de espectadores, o que só voltou a acontecer, em 1998, quando o mercado de cinemas já passara a se recuperar. A recuperação do cinema brasileiro teve, em 1995, outro marco, *O Quatrilho*, de Fábio Barreto, que teve um público de 1.117.154 pessoas e, em 1996, foi indicado ao Oscar de Melhor Filme Estrangeiro.

¹⁵⁸ Nos últimos dois ou três anos, a produção de documentários tem crescido no Brasil, alcançando respostas ascendentes do público.

Na verdade, há ainda muito por onde melhorar o desempenho na distribuição dos filmes nacionais em relação aos norte-americanos. Em 2003, segundo Filme B (2004), foram lançados cerca de 142 filmes norte americanos, com um total de 15.263 cópias, enquanto foram lançados cerca de 30 filmes brasileiros, com um total de 2.783 cópias.

Tabela 15: *Ranking* dos 10 filmes brasileiros que tiveram melhor desempenho médio por cópia nas bilheterias (1994-2003).

	Título	distribuição	lançam	cópias	público	média por cópia
1	CARLOTA JOAQUINA	ELIMAR	1995	33	1.286.000	38.970
2	JANELA DA ALMA	COPACABANA	2002	4	132.997	33.249
3	CENTRAL DO BRASIL	RIOF/LUMIÈRE	1998	79	1.593.967	20.177
4	CIDADE DE DEUS	LUMIÈRE	2002	176	3.307.746	18.794
5	COPACABANA	ELIMAR	2001	13	234.014	18.001
6	PEQUENO DICIONÁRIO AMOROSO	RIOF/LUMIÈRE	1997	23	402.430	17.497
7	O QUATRILHO	CSR&M	1995	64	1.117.154	17.456
8	CARANDIRU	COLUMBIA	2003	298	4.693.853	15.751
9	DOMÉSTICAS	PANDORA	2001	6	91.488	15.248
10	NÓS QUE AQUI ESTAMOS...	RIOFILME	1999	4	58.577	14.644

Fonte: Filme B (2004).

No que tange à interface entre a distribuição e os cinemas, na comercialização de filmes brasileiros, o aumento da fiscalização da obrigatoriedade da quota de telas parece ter sido importante, com suas conseqüências, talvez, já tendo sido sentidas nos números de 2003. O cinema nacional ainda precisa muito fortemente das receitas de bilheteria para se desenvolver, precisando inclusive ficar em cartaz nos cinemas por um maior tempo médio que os filmes norte-americanos, já que estes têm a eficiência do alcance às janelas de exibição caseiras, igualmente sustentado pelas *majors*. Além disso, a lógica estrutural de desenvolvimento da indústria cinematográfica, com o predomínio da dinâmica do *windowing*, condiciona que, em geral, o máximo desempenho nas janelas de exibição secundárias está atrelado a um desempenho favorável nos cinemas, inclusive pelo destacado *glamour*

mercadológico que ainda sustenta o lançamento dos filmes na mais tradicional janela de exibição cinematográfica.

No que se refere à repartição das receitas de bilheteria, no Brasil, normalmente, 50% da renda bruta de um filme fica com os exibidores¹⁵⁹, 25% com os distribuidores, e os outros 25% com os agentes da produção, apesar destes percentuais poderem variar, de contrato a contrato¹⁶⁰, seguindo lógica similar à apresentada no Capítulo 3. Como dita a dinâmica estrutural da indústria cinematográfica, o maior montante de recursos arrecadados converge para as distribuidoras e depende, principalmente, de seu desempenho, a maximização das receitas em toda a cadeia.

Os agentes da produção cinematográfica nacional, como ocorre na indústria, de um modo geral, em outros países, têm reclamado do percentual de repartição que lhes cabe na cadeia, argumentando especificamente sobre a falta de espaço que o cinema brasileiro tem nos mercados nacionais de exibição caseira – o que naturalmente o torna mais dependente das receitas de bilheteria, e têm tentado articular alternativas políticas para regulamentar o aumento de sua cota de repartição. Obviamente, distribuidores e exibidores têm resistido a esta iniciativa, a qual estruturalmente é avessa a tônica predominante na indústria.

Apesar disso, em meio à dinâmica de evolução do volume de produções e da participação de mercado do cinema brasileiro nos últimos dez anos, as receitas de bilheteria têm crescido, a ponto de, em 2003, segundo ANCINE (2004a), a receita bruta ter superado em 124% o montante investido pelos dispositivos de captação, enquanto, em 2002, tal superação foi de 85%, como mostram os números da Tabela 16. Essa alavancagem de desempenho foi sustentada por um aumento do número de cópias para os lançamentos nacionais de 943 para

¹⁵⁹ As companhias de exibição ainda têm o seu faturamento acrescido pela venda lanches ou pela prestação de serviços em seu espaço (anúncios publicitários, concessões para máquinas de jogos). Esses serviços têm se sofisticado e aumentado em volume de receita, nos complexos *multiplex*.

¹⁶⁰ Que no caso das *majors*, costumam ser feitos com carteiras ou conjuntos de lançamentos.

2.404, entre 2002 e 2003¹⁶¹. Os números da Tabela 16 parecem sugerir que o sucesso comercial de alguns filmes já está conseguindo cobrir ou mesmo superar o fracasso de uma maioria, aumentando os ganhos da cadeia como um todo, como é próprio da dinâmica estrutural da indústria cinematográfica.

Tabela 16: Quadro comparativo de receita e captação (2002-2003).

	2002	2003
Receita Bruta (R\$)	40.301.679,00	130.216.757,00
Captação (leis de incentivo) (R\$)	47.308.084,00	58.076.152,00
Receita Bruta/Captação (%)	85	124
Nº cópias (lançamentos nacionais)	943	2.404

Fonte: ANCINE (2004a).

¹⁶¹ O que foi impulsionado por uma maior utilização das *majors* do incentivo Art. 3º da Lei do Audiovisual.

7. ESTUDOS DE CASO

7.1. *Janela da Alma*

Nos últimos anos, houve um *boom* de crescimento no volume de produção e no desempenho de bilheteria dos documentários brasileiros, com alguns filmes do gênero, com propostas temáticas diversificadas, chegando a superar ficções em frequência de público, situação incomum na dinâmica da indústria cinematográfica. Este fenômeno tanto parece sugerir uma ascensão qualitativa dos realizadores e da produção nacionais, quanto uma aceitação crescente do público para com estas produções. *Janela da Alma* constitui-se num destes fenômenos, estando, segundo Filme B (2004), junto com mais dois documentários esportivos, dentre os 68 filmes brasileiros que romperam a cifra dos 100.000 espectadores, entre 1994 e 2003. Além disso, como apontou a Tabela 15, no *ranking* dos 10 filmes brasileiros que tiveram melhor desempenho médio por cópia nas bilheterias, neste período - que permite medir a eficiência da distribuição, o filme ocupa, surpreendentemente, o segundo lugar, apenas superado por *Carlota Joaquina*, estando à frente de grandes lançamentos e fenômenos de bilheteria, como *Carandiru* e *Cidade de Deus*.

Janela da Alma – Ficha Técnica	
<ul style="list-style-type: none"> • Argumento, direção e produção: João Jardim; • Co-direção e fotografia: Walter Carvalho; • Produção: Flávio R. Tambellini; • Pesquisa e desenvolvimento: Renée Castelo Branco; • Música: José Miguel Wisnik; • Som: Heron Alencar; • Edição: Karen Harley e João Jardim; • Edição de som: Waldir Xavier; • Mixagem: Tom Paul; • Produtoras associadas: Isa Castro e Mayanna Von Ledebur; • Produtora: Ravina Filmes; • Co-produção: Duetto Filmes - Estúdios Mega /Tibet Filme; • Distribuição: Copacabana Filmes; • Classificação indicativa: Livre; • Documentário, 35mm, 73', 2001, cor e p/b, dolby SR; • Cópia 35mm: Plana. 	
Janela da Alma – Entrevistados	
<ul style="list-style-type: none"> • José Saramago escritor português (Nobel de literatura); • Win Wenders cineasta alemão; • Hermeto Pascoal músico; • Antonio Cícero poeta; • Paulo Cezar Lopes professor de literatura; • Agnes Varda cineasta belga; • Marieta Severo atriz; • Eugen Bavcar fotógrafo, filósofo, esloveno; • Hanna Shygulla atriz alemã; • Carmella Gross artista plástica; • João Ubaldo escritor; • Walter Lima Jr. cineasta; • Oliver Sacks neurologista, escritor inglês; • Manoel de Barros poeta; • Arnaldo Godoy vereador/PT - Belo Horizonte; • Madalena Godoy estudante; • Marjut Rimminen cineasta / animadora finlandesa. 	

Quadro 7: *Janela da Alma* - ficha técnica da produção e a relação dos 19 entrevistados da versão definitiva.
 Fonte: Copacabana Filmes e Produções (2004).

7.1.1. O Nascimento do Projeto e a Produção

Segundo o seu diretor, e produtor, João Jardim, o documentário *Janela da Alma*¹⁶² 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,

¹⁶² Seu primeiro longa-metragem.

devido à miopia, usava óculos desde os quatro anos de idade. Especificamente sobre o momento e a situação em que nasceu a idéia de fazer o filme, João Jardim declarou:

A idéia de fazer o filme surgiu quando eu estava trabalhando em Nova York e voltava para casa de táxi, tarde da noite, cansado, e repetia o gesto de botar e tirar os óculos para ver as luzes da cidade desfocadas. Me flagrei achando que ‘a realidade’ sem foco, vista através de 8,5 graus de miopia, era muito mais bonita. Fiquei perplexo com a constatação, e resolvi que meu primeiro filme seria investigar como o fato de usar óculos afeta a vida das pessoas, e indagar se o que chamamos de realidade não seria afinal uma questão muito pessoal, de ponto de vista.

Com o tema e o argumento definidos, João Jardim convidou, o fotógrafo, Walter Carvalho¹⁶³ (co-diretor do filme) para desenvolver o projeto. A produtora responsável foi a Ravina Filmes, cujo proprietário, Flávio Tambellini¹⁶⁴, participou da execução desde o início dos trabalhos. Sobre a realização do projeto e o resultado da produção, Flávio Tambellini comentou:

Conheço João Jardim há muito tempo [segundo João Jardim, cerca de dez anos], e quando ele me apresentou o projeto de Janela da Alma em parceria com Walter Carvalho fiquei muito interessado. Gostei da idéia do documentário, não só pelo tema - a visão - como por fugir dos padrões tradicionais do gênero. Acho que Janela da Alma aborda sentimentos universais de forma muito original. Apostei no projeto desde o início e fiquei muito satisfeito com a sua realização.

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 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. João Jardim argumentou que, diante do caráter “estranho”, inovador e, aparentemente, de baixo apelo

¹⁶³ Que curiosamente também usava óculos desde os 12 anos de idade.

¹⁶⁴ João Jardim frisou a importância de seu entrosamento com Flávio Tambellini e do trabalho da Ravina Filmes para a evolução da produção.

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 pudesse ser iniciada¹⁶⁵. O restante dos recursos, conforme o cineasta, foi sendo captado com o reforço da exibição para investidores de trechos do trabalho já realizado, o que tornou o processo de convencimento menos difícil. 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.

Certamente, o apuro na escolha dos entrevistados foi um dos diferenciais da produção, contando com o suporte do trabalho de pesquisa sobre a visão, organizado por Renée Castelo Branco. João Jardim comentou que, na escolha, predominaram critérios artísticos e qualitativos, contudo, sem perder de vista a intenção de atingir um máximo de público¹⁶⁶. 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, na Europa e nos EUA¹⁶⁷. Segundo a produção, optou-se por manter uma equipe reduzida para alcançar uma atmosfera intimista nos depoimentos. Ao todo, foram realizadas 50 entrevistas, 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. O Quadro 7 (no início deste capítulo) traz a ficha técnica de produção de *Janela da Alma* e a relação dos 19 entrevistados.

¹⁶⁵ Um aspecto curioso revelado por João Jardim foi como ele teve que enfrentar, ao longo de todo o processo de realização, opiniões desestimulantes, quanto à viabilidade do filme. Houve quem lhe advertisse de que aquele era um assunto para a realização de um livro, não de um filme.

¹⁶⁶ Neste ponto, o cineasta enfatizou que, por exemplo, pensou no nome do escritor português, José Saramago (Nobel de Literatura), para figurar dentre os entrevistados logo no princípio do projeto, para mostrar que, na escolha, em primeiro lugar vinha o seu compromisso com a qualidade do documentário.

¹⁶⁷ A montagem foi deixada para o final das filmagens como forma de conter os custos e conservar recursos para o lançamento.

7.1.2. Articulação entre a produção e a distribuição, estratégias e desempenho de lançamento

Como já foi sugerido no item anterior, conforme o depoimento de João Jardim, desde a formulação e ao longo da execução do projeto, houve a preocupação e a consideração de parâmetros de viabilidade de mercado, até mesmo 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 boa 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 forma mais eficiente possível. Acredita-se que o sentido de mercado desenvolvido pelo realizador deve ter sido influenciado pela sua atuação no segmento publicitário.

Apesar da negociação e o fechamento do contrato com a distribuidora Copacabana Filmes e Produções ter sido facilitada pelo fato de João Jardim estar casado com a cineasta Carla Camurati, uma das três sócias da empresa¹⁶⁸, parece ter ficado claro, ao longo desta pesquisa, o quanto foi importante para o surpreendente desempenho de mercado alcançado por *Janela da Alma* o envolvimento direto de seu realizador na formulação das estratégias e planos de lançamento, inclusive garantindo, via as leis de incentivo, a maior parte dos recursos utilizados nesta fase. Na verdade, acredita-se que um dos principais fatores que levaram *Janela da Alma* a se tornar um marco da retomada, tanto em qualidade, quanto em desempenho de mercado, foi o empenho e o envolvimento, lúcido e planejado, de João Jardim ao longo de toda a sua trajetória até a exibição. Esta percepção foi reforçada pelo depoimento

¹⁶⁸ Que como foi visto, surgiu por iniciativa de Carla Camurati, a fim de realizar a comercialização de seu primeiro filme, *Carlota Joaquina*, o primeiro grande sucesso da retomada, em 1995.

de Bianca de Felippes, outra das três sócias da Copacabana Filmes, que destacou que “a distribuição foi pensada em conjunto com João Jardim”. A visão integrada e atuante que o cineasta e produtor de *Janela da Alma* demonstrou ter de elementos conjugados da produção, distribuição e exibição que, aparentemente, levaram o seu filme a uma trajetória bem sucedida na indústria cinematográfica, igualmente fundamentou esta interpretação¹⁶⁹.

Uma vez concluída a primeira cópia do filme, em junho de 2001, passou-se à formulação e à execução da campanha de lançamento. Como a distribuidora e os agentes da produção acreditavam na qualidade do filme, decidiu-se adotar a estratégia de tentar cultivar e propagar, ao máximo, um boca a boca favorável¹⁷⁰, o que também ajudaria a superar possíveis resistências para com a sua temática incomum. Para isso, foi fundamental a participação do filme em mostras e festivais, o que acabou rendendo premiações importantes, no Ceará e em São Paulo, para *Janela da Alma* em 2001. Foram elas:

- Festival de cinema do Ceará 2001
 - Melhor Filme;
 - Melhor Fotografia;
 - Melhor Música.
- Mostra BR de Cinema de São Paulo 2001
 - Melhor Documentário Brasileiro;
 - Júri Popular e Júri Oficial.

¹⁶⁹ Na verdade, a pesquisa sobre o caso de *Janela da Alma*, assim como o de *Cidade de Deus*, baseou-se na realização de entrevistas semi-estruturadas diferentes com os agentes principais da produção e da distribuição. Acontece que, no caso de *Janela da Alma*, João Jardim acabou respondendo a questões de ambos os eixos de pesquisa, uma vez identificada sua importante participação na distribuição.

¹⁷⁰ Quando as distribuidoras não confiam no potencial da divulgação boca a boca de um filme, optam pelo máximo de investimento em publicidade.

As premiações nesses festivais parecem ter cumprido com o objetivo de propagar o boca a boca¹⁷¹, inclusive por terem gerado mídia espontânea em diversos meios de comunicação, atraindo a atenção de um público mais exigente (em geral, o nicho de mercado dos documentários). Adicionalmente, em 2002, *Janela da Alma* também conquistou o prêmio de melhor filme no Festival de Cinema Brasileiro de Paris em 2002. Em consequência, cresceram convites para o diretor, João Jardim, participar de palestras e debates, no meio acadêmico, em rodas psicanalíticas, etc., o que também era articulado pela distribuidora. Tudo isso também 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, em princípio, com um total de cinco cópias, conforme Bianca de Felippes. Não houve grande esforço publicitário, diante da dimensão reduzida do lançamento e da limitação dos recursos disponíveis, 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 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 público diferenciado.

Dessa forma, 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

¹⁷¹ Com destaque para o prêmio junto ao público (Júri Popular) no maior mercado do país, São Paulo.

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 Paulo¹⁷². O desempenho de bilheteria nas primeiras semanas parece ter mostrado a força espontânea do filme, gerando um crescente boca a boca, principalmente entre um público mais exigente. A Copacabana Filmes, por sua vez, impulsionava este processo, estimulando e 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 cidades¹⁷³. Como as primeiras cinco cópias se mantiveram presas em cinemas do Rio de Janeiro e São Paulo, diante da demanda, a partir da receita obtida nos primeiros meses, a Copacabana Filmes decidiu fazer mais sete cópias, para atender os pedidos, chegando a um total de 12. 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 espectadores¹⁷⁴.

A trajetória de exibição de *Janela da Alma* abarcou principalmente salas de arte e salas de rua e, em muitas delas, diante de uma menor pressão por novos lançamentos, o filme permaneceu em cartaz por mais de três ou mesmo quatro meses, o que foi fundamental para o seu desempenho, conforme Bianca de Felippes. 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. Por este motivo, acredita-se que *Janela da Alma* teve significativa contribuição no sentido de dirimir resistências de faixas de público, abrindo mercado para os documentários em geral. Conforme Filme B

¹⁷² Aparentemente, o comportamento do mercado exibidor em São Paulo influencia as demais cidades do país, o que parece se acentuar especialmente no nicho focado pelas salas de arte.

¹⁷³ Como Salvador, Recife e Brasília.

¹⁷⁴ Convém destacar que há uma divergência entre os dados de desempenho apresentados pela Copacabana Filmes e por Filme B (2004), na Tabela 15. Prevalendo os números fornecidos pela distribuidora, apesar de aumentar o montante total de público, reduz-se o indicador público por cópia em cerca de 2/3 de seu valor na Tabela 15.

(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 mais de 20.000 espectadores. Bianca de Felippes argumentou que a distribuidora chegou a pensar, primeiro, num patamar de 50.000 e, ao longo da exibição em até 100.000 espectadores, no entanto, o filme acabou chegando a 144.000 espectadores¹⁷⁵.

No que se refere ao balanço financeiro, o desempenho comercial parece ter sido suficiente para que o filme se pagasse. No entanto, vale lembrar que 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 brasileiro¹⁷⁶ 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 reinvestimento nas sete cópias extras, bancadas com a receita da bilheteria. Conforme João Jardim, este investimento em novas cópias teve mais relação com sua vontade de fazer com que o filme fosse visto pelo máximo de pessoas e acabou se refletindo numa redução dos ganhos de arrecadação.

Adicionalmente, é interessante destacar que o sucesso de *Janela da Alma*, nos cinemas, abriu mercados para o filme também em janelas de exibição caseiras. 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.

¹⁷⁵ Sendo que mais de 60% desse total foi arrecadado entre as cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo.

¹⁷⁶ 25% - produção, 25% - distribuição, 50% - exibidores.

7.2. *Cidade de Deus*

Cidade de Deus não só é um dos filmes mais importantes produzidos no Brasil, desde 1994, como já pode ser considerado um dos ícones da história do cinema nacional, tanto qualitativa, como comercialmente. Seus méritos qualitativos são respaldados por uma vasta coleção de premiações nacionais e internacionais, que culminaram com a obtenção de quatro indicações para o Oscar 2004 (Melhor Diretor, Melhor Fotografia, Melhor Montagem, Melhor Roteiro). Comercialmente, foi o primeiro filme brasileiro a romper a barreira dos 3 milhões de espectadores nos cinemas ao longo da retomada, além de ter se tornado um dos filmes nacionais que alcançou maior público no exterior.

<i>Cidade de Deus – Ficha Técnica</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Direção: Fernando Meirelles. • Co-direção: Katia Lund. • Roteiro: Bráulio Mantovani, baseado em romance de Paulo Lins. • Fotografia: César Charlone. • Edição: Daniel Rezende. • Direção de Arte: Tulé Peake. • Produção: Andrea Barata Ribeiro; Mauricio Andrade Ramos. • Co-produção: Walter Salles; Donald K. Ranvaud; Daniel Filho; Hank Levine; Marc Beauchamps; Vincent Maraval; Juliette Renaud. • Produção executiva: Elisa Tolomelli; Bel Berlinck. • Música: Antônio Pinto e Ed Côrtes. • Oficina de atores: Nós do Cinema e Guti Fraga. • Preparação de atores: Fátima Toledo • Realização: O2 Filmes e Vídeo Filmes. • Co-produção: Globo Filmes, Lumière e Wild Bunch. • Distribuição: Lumière / Miramax Films • Site Oficial: www.cidadededeus.com.br. • Brasil – 2002 – 130 min. – SRD – 1.85
<i>Cidade de Deus – Elenco</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Alexandre Rodrigues (Busca-Pé) • Leandro Firmino da Hora (Zé Pequeno) • Seu Jorge (Mané Galinha) • Matheus Nachtergaele (Sandro Cenoura) • Phellipe Haagensen (Bené) • Jonathan Haagensen (Cabeleira) • Douglas Silva (Dadinho) • Roberta Rodrigues (Berenice) • Renato de Souza (Marreco) • Jefechander Suplino (Alicate) • Daniel Zettel (Tiago) • Luis Otávio (Busca-Pé Pequeno) • Darlan Cunha (Filé com Fritas) • Alice Braga (Angélica) • Mauricio Marques (Cabeção) • Gero Camilo (Paraíba) • Edson Montenegro (Pai do Busca-Pé) • Graziela Moretto (Marina Cintra) • Gustavo Engracia (Rogério Reis) • Olivia Araújo (Arrumadeira do Motel)

Quadro 8: *Cidade de Deus* - ficha técnica da produção e Elenco. Fonte: www.cidadededeus.com.br. (2004).

7.2.1. O nascimento do projeto e a dinâmica da produção

A idéia de realizar *Cidade de Deus* surgiu após o seu diretor, Fernando Meirelles, ter lido romance homônimo, de autoria de Paulo Lins¹⁷⁷, por indicação de um amigo (Heitor Dhália), em 1997. Antes da leitura, tanto Heitor Dhália, como a sócia de Meirelles na empresa O2 Filmes, Andrea Barata Ribeiro, já tinham sugerido que o romance podia resultar numa adaptação cinematográfica interessante. O fato é que, após concluir a leitura, segundo Fernando Meirelles, ele já estava convicto e imerso na realização do projeto. Seguem suas palavras:

Li o livro, resolvi fazer o filme. Liguei para o Paulo no Rio, trouxe-o para SP. Mostrei a produtora [O2 Filmes], meu rolo de filmes e falei da vontade de comprar os direitos. As negociações foram com a Cia das Letras. Havia o Titi e o Henrique Goldman, interessados em comprar os direitos [além de nomes importantes do cinema e da televisão, como Carlos Diegues e Daniel Filho]. O Paulo é conchudado do Titi (Neto do Civita da Abril), mas vendeu para mim, talvez pela minha disposição de fazer o filme imediatamente. Paguei com dinheiro meu. Contratei o roteirista Braulio, também às minhas custas, para não perder tempo.

Como comenta na citação anterior, após pagar os direitos da obra, Fernando Meirelles contratou o roteirista Bráulio Mantovani, que foi o responsável, junto com o diretor, por adaptar o denso romance, de 600 páginas e 252 personagens, num roteiro cinematográfico, para cerca de duas horas de projeção.

Em linhas gerais, o norte da adaptação foi se manter fiel “ao espírito do livro”, mas não necessariamente 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 até três, personagens da obra

¹⁷⁷ Paulo Lins, que foi criado na favela carioca, escreveu *Cidade de Deus*, com base em fatos reais, retratando a violência cotidiana no local, em meio ao tráfico de drogas, entre os anos sessenta e oitenta.

literária. Na verdade, até o início das filmagens, e ao longo da produção, o roteiro foi evoluindo e sendo enxugado de forma dinâmica, sofrendo a influência não só das idéias do diretor e do roteirista, como de outros profissionais da produção, e das contribuições dos atores. Assim, até a conclusão da película, chegou-se a 12 versões do roteiro. Conforme Fernando Meirelles:

Quando chegamos ao quarto tratamento , achei que já tinha um roteiro quase pronto para filmar e demos inicio a pré-produção. Durante um ano, o tempo que levamos para começar a rodar acabamos fazendo vários outros tratamentos com a colaboração de todos os envolvidos da equipe, principalmente da Katia Lund [co-diretora], do César Charlone [responsável pela fotografia] e do elenco. Filmamos o 12º tratamento, mas novas modificações foram acontecendo durante as filmagens [...] [assim] sessenta por cento dos diálogos vieram de improvisações [dos atores] e não estão no roteiro final.

Na verdade, como sugeriu a citação anterior, certamente alguns dos maiores diferenciais da produção de *Cidade de Deus* foram a seleção, a preparação e a performance dos atores. Fernando Meirelles, para retratar a proposta da narrativa com o máximo de fidelidade, optou por utilizar principalmente atores não-profissionais (a maior parte deles crianças e adolescentes), diretamente envolvidos com a realidade das favelas cariocas. Assim, em meados de 2000, sob a coordenação de Kátia Lund¹⁷⁸, iniciou-se um cuidadoso processo de seleção de atores nas comunidades de baixa renda do Rio de Janeiro (inclusive Cidade de Deus), que após cerca de duas mil entrevistas, selecionou 200 nomes. Nos meses seguintes, antes da pré-produção, os 200 atores amadores escolhidos fizeram parte da oficina “Nós do Cinema”¹⁷⁹, quando foram capacitados por profissionais, inclusive por Fernando Meirelles e Kátia Lund (apresentados como parte do grupo de professores), sem, contudo, em princípio, imaginarem que aquilo era um processo preparatório para a realização de um filme, prevalecendo um ambiente descontraído e participativo. O fechamento do processo de

¹⁷⁸ Kátia Lund já havia trabalhado, como co-diretora, no documentário “Notícias de uma Guerra Particular”, de João Moreira Salles, também sobre o tráfico de drogas nas favelas do Rio, além de ter realizado o videoclipe do grupo O Rappa, *A Minha Alma*, também rodado numa favela.

¹⁷⁹ Que se transformou numa ONG.

preparação foi a realização do curta-metragem para a TV *Palace II*¹⁸⁰, dirigido por Fernando Meirelles e Kátia Lund, e que 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 do longa-metragem e em improvisações dos atores, sob demanda da Rede Globo para compor a série *Brava Gente*, inspirada em obras da literatura brasileira, acabou, na verdade, funcionando como um laboratório final antes do início da pré-produção de *Cidade de Deus*. Em sua filmagem, de seis dias, na comunidade de Cidade de Deus, consolidou-se o entrosamento da equipe e do elenco. Além disso, como as filmagens foram feitas sob constante tensão, diante de iminente conflito entre líderes do tráfico de drogas da região, após a conclusão dos trabalhos, decidiu-se que o longa-metragem não poderia ser filmado na comunidade e foram procuradas novas locações.

A pré-produção foi iniciada em fevereiro de 2001, quando praticamente todos os atores da oficina “Nós do Cinema” foram recrutados. Conforme Anna Luiza Müller:

Ao todo foram mais de 70 atores, entre principais e coadjuvantes, cerca de 150 secundários e mais de 2.600 figurantes, a maior parte deles crianças e adolescentes. Do elenco principal, apenas Matheus Nachtergaele era ator profissional, e o músico carioca Seu Jorge fez sua estréia no cinema no papel de Mane Galinha. Durante os ensaios, a preparadora de elenco Fátima Toledo foi chamada para aprofundar as relações entre os personagens e as emoções de cada cena, num trabalho que durou dois meses (MANTOVANI; MEIRELLES; MÜLLER, 2003).

O processo de preparação citado por Anna Luiza Müller parece ter sido crucial para o nível de improvisação que aconteceu nas filmagens. Matheus Nachtergaele, ator já consagrado no cinema, em produções anteriores, como *Central do Brasil*, de Walter Salles e *O Auto da Compadecida*, de Guel Arraes, passou pelo mesmo processo de preparação, ficando no nível dos demais atores, segundo o assistente direção, Lamartine Ferreira, “para não inviabilizar o projeto”.

¹⁸⁰ Que também foi transformado em curta-metragem cinematográfico, participando do Festival de Berlim, em fevereiro de 2002.

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 costuma creditar 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 que parece ter sido muito claro na produção de *Cidade de Deus* foi o completo envolvimento e a obstinação de Fernando Meirelles em realizar o projeto. Como marcou, a primeira citação deste estudo de caso, desde o princípio, o diretor não poupou esforços, investindo recursos próprios e de sua produtora, a começar pela compra dos direitos do romance de Paulo Lins.

7.2.2. O arranjo de produção e distribuição

À pergunta se interesses comerciais influenciaram na idéia e na realização da produção, Fernando 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, Fernando Meirelles, sócio de uma produtora das mais bem sucedidas no mercado publicitário, ao se entregar à realização de um projeto cinematográfico ousado e inovador e, por isso mesmo, de alto risco, preocupou-se mais com a qualidade dos resultados, do que com o seu 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 realiza-lo da melhor maneira possível, além de articular canais eficientes de divulgação e distribuição, parecem não ter conduzido ou negociado a formatação do arranjo de produção de forma a serem remunerados de acordo com o grande lucro que o filme acabou proporcionando, em relação ao custo da produção. Para se ter uma idéia da dimensão deste superávit, segundo Souza (2003), o custo de produção de *Cidade de Deus* foi de cerca de R\$ 7 milhões¹⁸¹, enquanto a 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 Fernando 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*, Fernando Meirelles 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, pois ao menos 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. Como ele mesmo frisa, o diretor só não se aborreceu mais com o fato, porque com a projeção que filme deu a ele e a produtora, novas oportunidades de negócio, inclusive no exterior, têm surgido.

¹⁸¹ Segundo a produtora Bel Berlinck, o custo total atingiu o patamar de R\$ 10 milhões. Aparentemente, o esforço de marketing deve ter sido o responsável pela maior parte do incremento de R\$ 3 milhões.

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 fiscal. 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, sob 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 receitas¹⁸², etc. Para se ter uma idéia de como foi difícil fechar os contratos, Bruno Weiner comentou que a Lumière começou as negociações com Fernando 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). O executivo da Lumière ainda lamentou: deve ter sido uma aflição para o Fernando Meirelles seguir com a produção sem a certeza de que os contratos iriam ser finalizados, felizmente chegou-se a uma solução.

No que se refere à definição final do arranjo de produção e distribuição, pelo que se conseguiu de informações com os entrevistados, como ilustra o Quadro 7:

- 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**¹⁸³;

¹⁸² Um misto de aquisição de participação como co-produtor e recursos colocados no filme como avanço de distribuidor sobre receita.

¹⁸³ Que teve grande importância no *lobby* para a conquista das quatro indicações ao Oscar 2004.

- 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 parece ter sido facilitada pelos resultados de audiência de *Palace II* na série *Brava Gente*. Como será visto, a presença da Globo Filmes foi fundamental na campanha de lançamento.

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.

7.2.3. Articulação entre a produção e a distribuição, estratégias e desempenho de lançamento

Como foi visto em parágrafos anteriores, 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 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 eficientes canais publicitários. Segundo o próprio Fernando 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, Fernando Meirelles respondeu:

O filme foi bem lançado e neste processo acompanhei de perto, mas 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 a 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, “acreditava estar diante de um filme”. 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 trajetórias estratégicas. 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 e criticar o filme por ele se utilizar de uma “linguagem publicitária”, que espetacularizava a violência. Como este debate começou a tomar 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, inclusive 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 cita-lo em debates), ou para a governadora do Rio de Janeiro, Benedita da Silva. Enfim, buscou-se criar uma imagem nobre do filme em função de sua proposta temática, e, com isso, sufocar ou diminuir a importância de um debate sobre a linguagem cinematográfica. Particularmente, 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 de *Cidade de Deus*. Bruno Weiner conta que apostou na propagação deste tipo de imagem, antes do lançamento, porque acreditava no alcance de público do filme.

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

Ao apostar na qualidade e no potencial de comunicação de *Cidade de Deus* com o público, em conjunto com a Globo Filmes, 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. Neste sentido, como já havia sido feito no lançamento de

Central do Brasil, conta Bruno Weiner, a distribuidora promoveu sessões gratuitas. Segundo ele, 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. O *crossmidia* envolveu citações em novelas, programas e telejornais.

A definição do número de cópias que seriam lançadas envolveu uma negociação interessante entre 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 lança-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 (Gráfico 14). 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. Destacou-se ainda o tempo médio de permanência em

cartaz em Porto Alegre, tido como o mercado mais exigente do país, onde o filme se manteve por 40 semanas em exibição. 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 semanas¹⁸⁴.

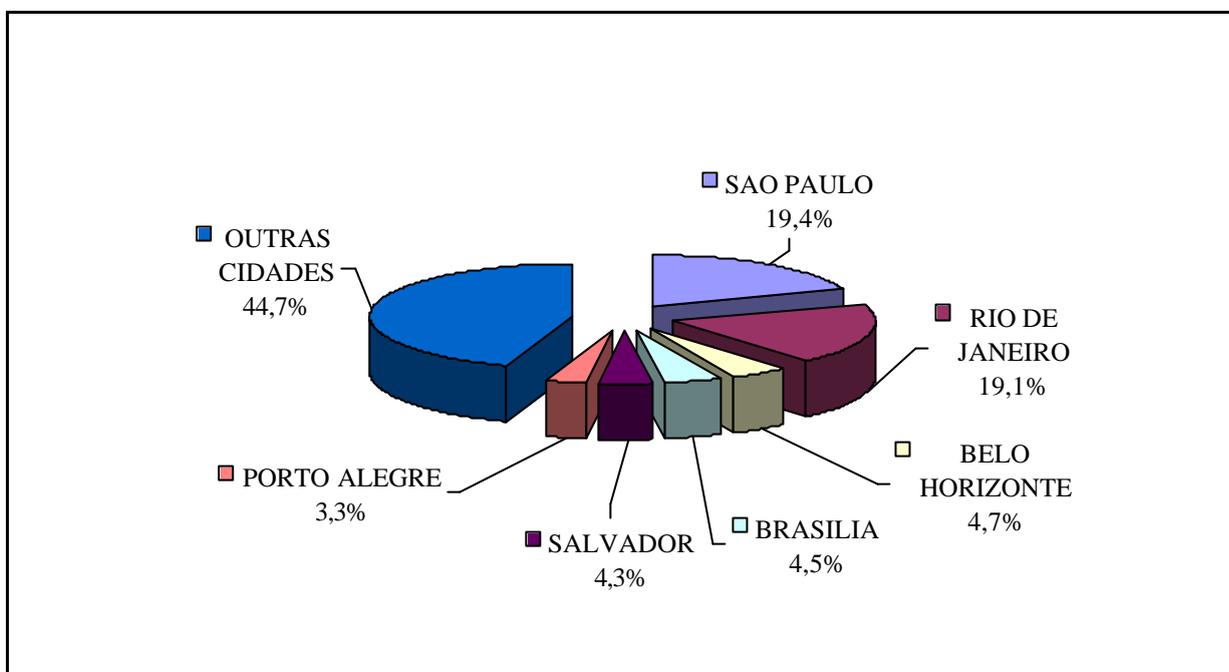


Gráfico 14: *Cidade de Deus*: balanço de desempenho por cidade. Fonte: Lumière (2003).

Ao que parece a favorável repercussão em Cannes, quando exibido fora de concurso, além da expectativa criada em torno da fita pela Lumière e a Rede Globo, por se tratar de um tema atualíssimo e de grande apelo popular – a violência nas favelas cariocas –, ajudou em muito *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, algo muito difícil para qualquer lançamento.

¹⁸⁴ Número que parece ter sido sensivelmente influenciado pelo menor tempo de exibição em muitas cidades menores, que naturalmente tem um menor potencial de mercado.

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. Apesar disso, o executivo da Lumière credita em torno de 15% da bilheteria total do filme ao *glamour* causado por sua indicação ao Globo de Ouro e a expectativa da indicação ao Oscar em 2003. No relançamento com 141 cópias, por conta das quatro indicações ao Oscar, em 2004, o filme fez apenas 63.966 espectadores, talvez porque já estivesse disponível para locações ou compra em vídeo ou DVD, há alguns meses.

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*, já tinham sido comercializadas 80 mil peças, de ambos os formatos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1. Dinâmica histórico-estrutural

Se os resultados das duas grandes guerras mundiais do século XX impulsionaram a hegemonia global norte-americana, também fizeram com que se consolidasse a hegemonia dos EUA na indústria de entretenimento. Na verdade, como se buscou fundamentar ao longo desta dissertação, estas trajetórias de hegemonia não podem ser compreendidas separadamente. A propagação e a “invasão” da imagem da nação norte-americana pelo mundo através do cinema e do audiovisual parecem ser um dos traços mais marcantes da história contemporânea. A trajetória de hegemonia norte-americana no cinema e no audiovisual, desde 1914, acompanhou, sustentou e multiplicou a imagem da supremacia global dos EUA.

Após ter sido criada e ter tido a sua base estrutural desenvolvida principalmente por iniciativas francesas até 1914, foi justamente, ao longo e depois da Primeira Guerra Mundial, que a indústria cinematográfica passou a se desenvolver principalmente nos EUA, a partir de uma dinâmica oligopolista que foi adquirindo dimensão global. A conformação do oligopólio tem como um marco emblemático à criação da *MPAA*, em 1922, reunindo as maiores companhias cinematográficas de *Hollywood*. Desde então, A *MPAA* defende os

interesses das *majors* nos mercados dos EUA e do resto do mundo, contando com o apoio do governo daquele país em suas agressivas e eficientes estratégias de exportação. Em 1945, para articular as estratégias de expansão do pós-Segunda Guerra, a *MPAA* criou um braço institucional especificamente para o comércio exterior, a *MPA* (outrora, *MPEA*).

Desde a “era de ouro” (ou era dos grandes estúdios) até hoje, quando o elo da distribuição concentra a dinâmica competitiva do cinema, fazendo com que os filmes alcancem diversas plataformas e mercados de exibição, o desenvolvimento estrutural da indústria cinematográfica é ditado por um oligopólio global, formado por um grupo de grandes corporações (*majors*), sediadas em *Hollywood*. Corporações cujo poder se agigantou e passou a se espriar por novos segmentos econômicos com a conformação da indústria do audiovisual e da indústria do entretenimento.

Para a sua conformação atual, certamente a principal mudança estrutural, na indústria cinematográfica, aconteceu nos anos sessenta, quando a indústria da televisão, em ascensão, integrou-se ao cinema, surgindo a indústria do audiovisual. Este movimento de convergência entre as duas mídias foi consumado por dispositivos legais criados pelo governo norte-americano, influenciado pela força política e econômica da *MPAA*. Selado este primeiro elo de integração, o qual propiciou às *majors* o alcance das duas janelas de exibição (cinemas e televisão), estava configurada uma estrutura que privilegiava a concentração de capital no elo da distribuição. O surgimento de novas janelas de exibição nas décadas subseqüentes veio a reforçar esta dinâmica estrutural e o poder de oligopólio global das *majors*, concentrado na distribuição, mas que também se irradia a montante e a jusante na cadeia cinematográfica e do audiovisual.

É diante desta lógica estrutural oligopolista, ditada por *Hollywood*, que as cinematografias dos demais países tentam se sustentar e desenvolver. Competir no mercado global se torna um grande desafio diante da capacidade de distribuição das *majors*. Um

caminho mais efetivo, neste sentido, é conseguir negociar a distribuição no exterior, fechando contratos com as próprias *majors*, que também incluem produções estrangeiras em suas carteiras. No entanto, a estratégia que a maioria dos países tem buscado, com maior ou menor sucesso, é garantir o máximo de participação, no mercado interno, para suas cinematografias.

As estratégias mais bem sucedidas no sentido de ampliar a produção e a participação no mercado interno das cinematografias nacionais têm envolvido a intervenção direta dos governos, sendo raros os países do mundo que possuem uma cinematografia auto-sustentável, diante da força competitiva do cinema norte-americano. Além dos EUA, talvez só a Índia mantenha uma indústria cinematográfica auto-sustentável, justamente porque os filmes nacionais são assistidos por mais de 90% do seu grande mercado de salas de exibição, peculiaridade que também se repete nos EUA. O crescimento da compreensão do caráter estratégico do cinema e do audiovisual entre os países tem justificado intervenções governamentais. A forte intervenção governamental na atividade, na França, é emblemática e tem sido uma referência para outros países.

Um traço que parece marcante nas intervenções governamentais que têm conseguido desenvolver o alcance e a participação de público de suas cinematografias no mercado interno é a implementação de legislações que estimulem ou provoquem a integração entre as mídias audiovisuais. Artifícios legais, neste sentido, foram adotados por países europeus, ou mesmo pela União Européia. Em geral, envolvem estímulos e obrigações para que redes de televisão invistam em produções cinematográficas e exibam filmes nacionais, ou ainda taxações sobre o faturamento das TVs, que se revertem e alimentam fundos de investimento para a produção cinematográfica e audiovisual nacionais. Como foi visto no capítulo 4, a França tem alcançado resultados expressivos a partir de políticas dessa natureza.

Apesar do esforço de desenvolver a competitividade da indústria cinematográfica no mercado interno, em muitos países, em geral, prevalece a dificuldade de enfrentar a grande escala e a eficiência dos lançamentos dos *blockbusters* de *Hollywood*. Regulamentações internacionais e acordos diplomáticos, por um lado, parecem impedir que haja quotas de importações para o cinema e o audiovisual. A alternativa, na maioria dos países, para que os lançamentos nacionais consigam competir com os norte-americanos tem sido negociar sua distribuição através das *majors* ou estimular a criação e o aprimoramento competitivo de distribuidoras nacionais.

8.2. O “diamante” da vantagem nacional

Nos últimos dez anos, através principalmente de políticas de incentivo fiscal, de políticas de fomento direto, via concursos e editais, do apoio à realização de festivais de cinema, da criação e da atuação da ANCINE, dentre outros dispositivos legais, a intervenção governamental foi o principal vetor da retomada da produção cinematográfica brasileira, superando a letargia e a grave crise dos primeiros anos da década de noventa. Convém ressaltar a grande influência e a participação direta que a classe cinematográfica teve na formulação das políticas públicas de fomento ao cinema, no período analisado por esta dissertação, destacando-se a atuação do CBC e do GEDIC, como comentado no Capítulo 6.

As políticas governamentais foram fundamentais na condição dos fatores, com destaque para a criação e a dotação de mecanismos de financiamento para a produção e a distribuição, e o estímulo ao surgimento de novos agentes e talentos criativos na produção. Nas condições de demanda, a utilização da obrigatoriedade da quota de telas, incrementada na

atual gestão presidencial, possivelmente impactou em alguma medida no desempenho de bilheteria do cinema brasileiro no último decênio.

A estrutura, estratégia e rivalidade das empresas da cadeia cinematográfica nacional obviamente também foi impactada com o crescimento do fluxo de produções possibilitado pelas políticas governamentais. Destaca-se a possibilidade criada pelas leis de incentivo de que produtoras de outros estados, fora do eixo Rio e São Paulo, também conseguissem financiar e realizar seus projetos fílmicos.

Uma ação governamental importante, em âmbito municipal, foi a criação da Riofilme, no Rio de Janeiro, atuando principalmente na co-produção, finalização e distribuição de filmes nacionais. A atuação da Riofilme, na distribuição, apesar de, em geral, pouco eficiente, possibilitou a comercialização da maioria dos filmes brasileiros lançados nos últimos dez anos. Outra iniciativa importante da Riofilme, na cidade do Rio de Janeiro, tem sido a execução de programas de formação de platéias, abrindo mercado para o cinema brasileiro e aprimorando a capacidade de entendimento da população em relação à linguagem cinematográfica.

No que concerne ao efeito da política governamental sobre as atividades correlatas ao cinema, seu impacto parece ter sido mínimo. Quando do lançamento da Medida Provisória que criou a ANCINE, houve especulações de que seriam incluídos, naquela legislação, dispositivos que regulariam uma maior aproximação entre o cinema e a televisão nacionais, o que acabou não acontecendo.

Na dinâmica da condição dos fatores, no que se refere ao investimento, a base de sustentação foi a política de incentivos fiscais, mas a partir dela ou mesmo independente dela, também houve investimentos de capital privado, seja de produtoras, como no caso de *Cidade de Deus*, ou mesmo das *majors*, conforme Souza (2003), como no lançamento de *Carandiru*

(2003), pela Columbia. Além disso, a criação dos FUNCINES surgiu como uma nova modalidade de financiamento, focada em fundos de capital privado.

A mão-de-obra técnica ou artística mais qualificada se concentra entre o Rio de Janeiro e São Paulo, onde existe uma maior quantidade de instituições de ensino e capacitação. Apesar de não haver parâmetros muito confiáveis de avaliação, em geral, a qualificação da mão-de-obra parece ter evoluído. Muitos dos produtores e diretores que se destacaram atuam ou vieram do mercado publicitário. Aparentemente, a quantidade de produtores e diretores em atuação no segmento com formação superior parece ter aumentado nos últimos anos, porém há carência de profissionais com maior nível de capacitação gerencial.

Particularmente, como mostra o Gráfico 9, houve um grande *boom* de crescimento no parque de salas de exibição nacional, concentrado na implantação de complexos *multiplex* ou *miniplex* em *shoppings centers*. Este fenômeno teve grande impacto no crescimento da demanda total dos cinemas.

Atividades e serviços de apoio à produção, concentrados no Rio de Janeiro e em São Paulo, parecem ter se aperfeiçoado. Conforme Almeida e Butcher (2003, p. 27), a oferta serviços de infra-estrutura, de apoio ou complementares, recuperou-se, e tem se ampliado e sofisticado, nos últimos dez anos, como laboratórios de revelação e copiagem e laboratórios de finalização e som.

Atividades correlatas, como a televisão e a publicidade, intercambiaram fatores de infra-estrutura tecnológica, técnica e de mão-de-obra de forma significativa com o cinema brasileiro. Produtores e diretores com formação e atuação em publicidade ou na televisão tiveram participação importante nas produções cinematográficas do último decênio. Além disso, o *star-system* televisivo, especialmente astros e estrelas com a imagem associada à

Rede Globo, figuraram na maioria dos lançamentos cinematográficos bem sucedidos nas bilheterias.

Merece especial destaque o envolvimento da Rede Globo, na produção cinematográfica, desde 1997, quando foi criada a Globo Filmes. Alguns dos maiores sucessos de público dos últimos anos foram co-produzidos ou tiveram o apoio de mídia da Rede Globo no lançamento, evidenciando a importância da integração com a televisão para o cinema brasileiro.

O crescimento da demanda dos cinemas no Brasil, como mostram os Gráfico 7 e 9, foi alavancado pelo *boom* de expansão no parque de salas de exibição nacional, desde 1997. Este fenômeno pareceu indicar que havia uma significativa demanda reprimida no mercado de cinemas.

A estrutura e a composição da demanda por cinemas, no Brasil, parece ter se elitizado, como na maioria dos países, em função da popularização e da competição com a televisão e outras formas de entretenimento caseiro. Este fenômeno também parece estar atrelado ao aumento do preço dos ingressos desde os anos oitenta. Esta elitização parece ter causado impacto negativo na frequência do cinema nacional, já que historicamente, as chanchadas e as pornochanchadas tiveram seu sucesso sustentado por faixas de público com menor poder aquisitivo.

A maioria do público de cinema atualmente, no Brasil, parece ser de uma faixa etária jovem, como em outros países, sustentando a frequência dos complexos de salas de exibição. Salas de arte ou salas de rua tem sido uma alternativa para um público mais exigente e de faixa etária mais elevada.

De um modo geral, houve o desenvolvimento de uma atmosfera favorável e receptiva do espectador brasileiro para com o cinema nacional nos últimos anos. A conquista de premiações internacionais, com destaque para a presença recorrente de filmes brasileiros

em cerimônias do *Oscar*, as campanhas de divulgação da Rede Globo, especialmente atreladas aos filmes co-produzidos e apoiados pela Globo Filmes, ou mesmo a mídia espontânea oferecida por parte desta, por outras redes de televisão ou por outros veículos de comunicação, destacando lançamentos de produções nacionais e o incremento qualitativo do cinema brasileiro, em geral, têm impulsionado este fenômeno. Este incremento de popularidade das produções cinematográficas nacionais nas bilheterias, de 1994 a 2003, reforça a característica geral que se atribui ao brasileiro de preferir a sua cultura à estrangeira, freqüentemente expressa pelos números do mercado televisivo e fonográfico, e permite se supor que, desde que haja canais competitivos de distribuição, tende a se repetir no mercado de cinemas.

A maior concentração de produtoras rivais na indústria cinematográfica brasileira se dá principalmente na cidade do Rio de Janeiro e, em segundo plano, na cidade de São Paulo (Gráfico 13). Essas produtoras acabam se aproveitando das vantagens de terem ao seu alcance uma maior disponibilidade e uma maior qualificação das condições de fatores, bem como de atividades correlatas e de apoio, além do fato de estarem situadas dentre os dois principais mercados de cinemas do Brasil. Apesar disso, ao longo da retomada, aparentemente houve mais filmes produzidos fora do eixo Rio e São Paulo, do que no período da EMBRAFILME, proporcionalmente.

A sistemática das leis de incentivo, segundo João Jardim (produtor e diretor de *Janela da Alma*), parece favorecer a criatividade dos cineastas de uma maneira que se vê em poucos países. Na verdade, uma vez autorizada à captação pelo governo, cabe ao produtor e ao diretor (que em muitos casos são um mesmo agente) buscarem investidores no mercado financeiro (com a regulação da CVM). Pode-se dizer que, para se conseguir investidores, depende-se da competência artística, técnica, financeira, mercadológica e da capacidade de negociação dos agentes da produção. Ao que parece, com paciência e competência, no Brasil,

tem sido possível realizar projetos fílmicos tão criativos e originais como foram *Janela da Alma* e *Cidade de Deus*, combinando inovação qualitativa e um destacado desempenho de mercado.

Entre 1994 e 2003, no entanto, a maior dificuldade da produção cinematográfica nacional manteve-se sendo a mesma de décadas anteriores, ou seja, alcançar canais de distribuição competitivos a fim de enfrentar o fluxo anual de lançamentos norte-americanos nos cinemas. Este foco histórico de tensão motivou a formulação do problema que esta dissertação procurou investigar:

- Qual a competitividade da indústria cinematográfica brasileira, entre 1994 e 2003, no mercado nacional de salas de exibição? E quais os fatores que condicionaram o desempenho competitivo desta indústria no período e mercado delimitados?

Segue-se a análise dos resultados.

8.3. Análise dos Resultados

Após a análise do “diamante” da vantagem nacional da indústria cinematográfica brasileira, entre 1994 e 2003, focando-se o mercado interno de salas de exibição (Figura 5), verifica-se que houve um aumento de sua competitividade, marcado por avanços no desempenho de parâmetros dos quatro determinantes (condições dos fatores, indústrias correlatas e de apoio, condições de demanda e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas),

principalmente impulsionado por políticas de intervenção governamental, cuja base foi a concessão de incentivos fiscais.

Foram estas políticas públicas de incentivo fiscal que, a partir de meados da década de noventa, criaram as condições para que houvesse a retomada, o crescimento e a estabilização de um fluxo de produções e lançamentos com competitividade ascendente no mercado interno de cinemas até 2003. Em geral, a otimização dos parâmetros de desempenho dos quatro determinantes da vantagem nacional parece ter se processado, ao longo do último decênio, como consequência dos efeitos propulsores dos mecanismos de incentivo na indústria cinematográfica brasileira, como um todo.

Segue-se a análise dos indicadores e a verificação da assertividade dos pressupostos (Quadro 5).

- Pressuposto: o desempenho competitivo da indústria cinematográfica nacional está relacionado ao crescimento e à manutenção de um fluxo anual mínimo de produções e lançamentos nas salas de exibição.

Analisando-se o Gráfico 6, percebe-se que o número de lançamentos do cinema nacional, entre 1994 e 2003, partiu de um mínimo de sete, no primeiro ano, atingiu um máximo de 31, em 1999, e se estabilizou em 30 filmes de 2000 a 2003. A taxa média de crescimento dos lançamentos nacionais no período foi de 22,1%.

Um fluxo anual de lançamentos sempre superior a 20 filmes, a partir de 1996, foi sustentado por uma evolução do volume de financiamentos, sempre se mantendo acima dos R\$ 60 milhões, de 1996 em diante, apesar dos altos e baixos (Gráfico 10). Em 2003, sem dúvida merece destaque o aumento do montante financiado via o Art. 3º da Lei do Audiovisual, fazendo com que 14 dos 30 filmes lançados no ano contassem com a distribuição de grandes companhias de Hollywood, as quais, através deste dispositivo,

também se tornaram co-produtoras. Estes 14 filmes foram responsáveis por 98% do total de público e da renda gerados pelas produções nacionais em 2003 (CIAFFONE, 2004).

Além disso, o surgimento de cerca de 70 novos cineastas, nos últimos dez anos, parece ter tido significativa influência no volume e na renovação qualitativa dos lançamentos. Alguns dos maiores sucessos do período, como já comentado, foram filmes dirigidos por cineastas que despontaram no último decênio. Essa nova geração junto com diretores consagrados, como Hector Babenco e Carlos Diegues, marcou o avanço da qualidade e do diversificado potencial de mercado do cinema brasileiro no período. O movimento de surgimento de novos cineastas também foi acompanhado da projeção de novas produtoras. Ao que parece uma vantagem importante do sistema de incentivos fiscais em relação ao sistema de financiamento direto do período da EMBRAFILME foi a possibilidade de renovação dos agentes da produção.

Assim, o balanço dos resultados dos três indicadores parece não deixar dúvidas de que o desempenho competitivo da indústria cinematográfica nacional teve relação direta com o crescimento e à manutenção de um fluxo anual mínimo de produções e lançamentos nas salas de exibição. A média de lançamentos entre 1994 e 2003 foi de cerca de 23 filmes, no entanto, essa média subiu e se estabilizou em 30 filmes de 2000 a 2003. O detalhe curioso é que com os mesmos 30 filmes lançados, nos três últimos anos, houve um aumento médio de público de 103% para o cinema nacional, o que parece ter sido reflexo da melhoria da eficiência dos lançamentos, mas, naturalmente, também de uma demanda ascendente.

- Pressuposto: o crescimento de desempenho de mercado do cinema nacional a partir do final dos anos noventa foi influenciado pelo aumento da quantidade e da sofisticação dos cinemas do país no mesmo período.

Como mostra o Gráfico 9, desde 1997, iniciou-se um novo ciclo de expansão do parque de salas de exibição do país, impulsionado pelo investimento de grandes companhias estrangeiras, mas, posteriormente, também alavancado por investimentos de companhias nacionais. Assim se, em 1997, havia 1.075 salas de cinema no país, este número saltou para 1.817, em 2003, sendo este o maior valor desde 1982. Essa expansão foi fundamentalmente causada pela implantação de complexos *multiplex*, localizados em *shoppings centers*. O crescimento da oferta e a sofisticação de tais complexos parece ter despertado uma demanda reprimida por cinema no país, expandindo este mercado, como evidencia o Gráfico 7.

Ao se comparar o Gráfico 9 com o Gráfico 7, percebe-se como o aumento do número de salas de cinema impactou e influenciou diretamente no crescimento da dimensão do mercado brasileiro de cinemas, de 1997 a 2003, já que as curvas de ambos os gráficos, neste intervalo, mantêm-se ascendente, evoluindo de forma similar. Assim, verifica-se que as taxas de crescimento médio do número de salas de exibição e do público total, entre 1994 e 2003, foram, respectivamente, de 5,2% e 5,1%, dando uma melhor noção de quanto à evolução do número de salas impactou no aumento do público total de cinema no Brasil.

Ocorre que a expansão de mercado influenciada pelo crescimento do parque de exibição também impulsionou o aumento da frequência de público do cinema nacional (Gráfico 7), a uma taxa de crescimento médio superior aos filmes estrangeiros. Na verdade, entre 1994 e 2003, a taxa média de crescimento da frequência de público para o filme brasileiro foi de 151,8%, enquanto que para o filme estrangeiro foi de apenas 2,4%, o que levou a um aumento médio de 119,9% da participação de mercado do cinema brasileiro, no mesmo período, culminando com o expressivo *market share* de 21,4% em 2003 (Gráfico 8).

Na verdade, a evolução quantitativa e qualitativa do parque de salas de exibição parece ter sido um dos poucos parâmetros estruturais da indústria cinematográfica brasileira que teria se desenvolvido independentemente dos efeitos da criação dos mecanismos de

incentivo fiscal. A implantação dos complexos *multiplex*, no Brasil, ocorreu como parte de uma estratégia de expansão de mercados das *majors* em todo o mundo.

- Pressuposto: o desempenho dos filmes nacionais depende da existência de relações de parceria entre firmas produtoras e distribuidoras, de modo a haver garantias de condições mínimas de competição nas salas de exibição.

Tanto em nível genérico quanto no que se refere aos casos de *Cidade de Deus* e *Janela da Alma* foi verificada a assertividade deste pressuposto. A existência de parcerias entre produtoras e distribuidoras mostrou-se um caminho efetivo no sentido de alcançar um máximo de eficiência na comercialização dos filmes nos cinemas nos últimos dez anos. As produtoras que conseguiram firmar tais parcerias, em geral, conseguiram emplacar produções com singular desempenho de bilheteria, com destaque para a Vídeo Filmes. Mostrou-se particularmente interessante o caso da Copacabana Filmes, que optou por verticalizar as etapas de produção e distribuição, alcançando resultados significativos.

Tais parcerias parecem ser um caminho para as produções sem a presença marcante de astros e estrelas da televisão ou de outros atributos que permitam visualizar mais facilmente o seu potencial de mercado. Cabe às produtoras ter um papel proativo na busca de parcerias na distribuição, procurando marcar parâmetros mínimos de assertividade de mercado para os projetos filmicos.

- Pressuposto: um forte vetor de competitividade para o cinema nacional se refere a filmes que envolvem a participação direta das redes de televisão do país na produção, ou mesmo a participação indireta, resultado da presença de astros ou estrelas da televisão na película.

Em nível genérico, os filmes que contaram com a co-produção ou com algum tipo de parceria direta da Globo Filmes, ou mesmo que contaram com a presença de astros ou estrelas da Rede Globo tiveram destacado desempenho de mercado, entre 1994 e 2003, como foi visto no capítulo 6. Tais casos de sucesso foram uns dos principais responsáveis pela evolução do desempenho de bilheteria do cinema nacional no último decênio. Isto aconteceu, inclusive, porque, diante da maior visibilidade de tais filmes, eles encontraram maior facilidade para fechar acordos de distribuição, notadamente com as *majors* de Hollywood, ou mesmo com outras companhias distribuidoras.

Por outro lado, vale ressaltar que a Globo Filmes, em geral, buscou se associar a projetos e produções que mostravam ter um máximo potencial de mercado. Este potencial era alavancado pela força da mídia da Rede Globo nas campanhas de lançamento. Porém, também houve casos de filmes co-produzidos pela Globo Filmes que tiveram desempenho aquém de seu custo de produção e marketing, como *Casseta e Planeta - A Taça é Nossa* e *Acquaria*, mesmo contando com humoristas e músicos de reconhecido apelo popular, com presença freqüente na programação da Rede Globo ou de outras emissoras de TV. Dessa forma, embora a presença direta ou indireta da mídia televisiva nas produções tenha se mostrado um forte condicionante de sucesso de bilheteria, não se constituiu necessariamente numa garantia. Assim, ao que parece, uma vez o filme lançado, se não houver qualidade e identificação por parte do público com a narrativa, o desempenho de bilheteria pode ser comprometido, mesmo com todo um aporte favorável de mídia televisiva.

O sucesso de *Cidade de Deus*, que foi co-produzido pela Globo Filmes, parece ter sido impulsionado pela mídia televisiva em seu lançamento. Porém, o filme não contou com uma exploração significativa da imagem de grandes astros ou estrelas da televisão. O apelo do tema e a qualidade técnica, estética e estilística da narrativa parecem ter sido a grande

diferença, alavancada pela forte mídia de lançamento e pela eficiente estratégia de boca a boca formatada pela Lumière.

Janela da Alma não contou diretamente com a mídia televisiva em seu lançamento, porém, devido ao seu sucesso, chegou a contar com mídia espontânea em algumas emissoras. Por outro lado, apesar de não contar com atores ou atrizes da televisão, teve na presença de algumas personalidades, dentre os entrevistados, um atrativo para um público mais exigente. Além disso, a qualidade da narrativa atraiu um público que a distribuidora e o seu diretor não esperavam inicialmente. Talvez se tivesse contado com um maior aporte de mídia e cerca de uma dezena cópias logo no lançamento, o filme tivesse tido um desempenho ainda melhor, abrindo mais mercado para os documentários nacionais.

- Pressuposto: a competitividade dos filmes brasileiros no mercado interno de cinemas depende de uma distribuição eficiente, tanto em marketing, quanto em logística.

Os casos estudados parecem ter tido, em suas devidas proporções de lançamento, assertividade nas estratégias adotadas. Tanto as estratégias de marketing, quanto de logística, parecem ter sido formatadas de modo a potencializar o desempenho de bilheteria de ambos os filmes. Destaca-se a habilidade com que, por diferentes caminhos, as distribuidoras impulsionaram o marketing boca a boca, o que foi capital para o sucesso de ambos.

Uma característica presente no lançamento dos dois casos foi o elemento surpresa. O impulso do boca a boca, somado a qualidade de ambos os filmes, acabou gerando uma resposta de público aquém do número de cópias inicialmente estipulado para o seu lançamento. Apesar das distribuidoras terem identificado e respondido rápido à demanda por novas cópias, talvez se, logo no lançamento, tivesse havido um incremento no número de cópias, os resultados tivessem sido superiores. No entanto, ao se considerar o grande grau de imprevisibilidade que caracteriza a atividade cinematográfica, há que se reconhecer que a

resposta rápida das distribuidoras à demanda por novas cópias foi um parâmetro claro de eficiência.

O tempo de permanência de ambos os filmes em cartaz também pareceu ser um fator importante de sucesso. A Lumière não se queixou da conduta dos exibidores neste sentido em relação à *Cidade de Deus*. Segundo Bruno Weiner, o filme foi mantido em cartaz durante o tempo necessário para que houvesse o máximo aproveitamento de bilheteria. No caso de *Janela da Alma*, um maior tempo de permanência em cartaz se deu em salas de arte ou de rua, mais adequadas ao alcance de seu nicho específico de mercado. No entanto, conforme João Jardim, a permanência do filme em cartaz por algumas semanas em complexos *multiplex* ou em algumas salas de *shoppings* parece ter sido influenciada pela obrigatoriedade da quota de telas, o que sugere a importância deste dispositivo para o cinema brasileiro.

Uma vez confirmados, os pressupostos levantados para conduzir esta dissertação parecem, em conjugação, reunir alguns dos principais fatores que condicionaram a competitividade do cinema brasileiro na retomada, entre 1994 e 2003. Em resumo, eis os fatores:

- O crescimento e a manutenção de um fluxo anual de lançamentos entre 20 e 30 filmes, com investimentos possibilitados pela política de incentivos fiscais, e com a eficiência da distribuição alavancada pela crescente adesão de grandes companhias estrangeiras ao incentivo fiscal, previsto no Art. 3º da Lei do Áudio Visual;
- O aprimoramento da qualidade e a diversidade das produções nacionais, respaldado por premiações internacionais;
- O movimento de integração entre a televisão e o cinema, a partir da criação da Globo Filmes, dando maior visibilidade aos lançamentos e, conseqüentemente, atraindo o interesse das distribuidoras;

- A presença de astros e estrelas da televisão na maioria dos filmes que obtiveram sucesso de bilheteria;
- A aproximação da produção e da distribuição, via parcerias, diminuindo o risco dos lançamentos;
- O crescimento do parque nacional de salas de exibição, desde 1997, acompanhado do crescimento do mercado interno, e de um aumento médio relativo maior do público do cinema nacional em relação ao público dos filmes estrangeiros.

Estes fatores conjugados parecem ter sido responsáveis pelo crescimento da frequência de público do cinema nacional e o seu aumento de participação de mercado, entre 1994 e 2003, como mostram os gráficos 7 e 8.

8.4. Perspectivas e limitações

Reconhece-se como uma limitação desta dissertação a opção por restringir a análise da competitividade do cinema brasileiro, entre 1994 e 2003, ao mercado interno de cinemas. Na verdade, como mostra o Capítulo 3, em sua dinâmica estrutural, a indústria cinematográfica abarca os mercados de televisão (aberta ou por assinatura), de vídeo e DVD, e já começa a atingir outras mídias digitais. Uma análise completa precisaria ter considerado o seu desempenho em todos os mercados.

Segundo a MPA, o faturamento das *majors*, atualmente, divide-se da seguinte forma nos diferentes mercados:

Tabela 17: Participação dos principais mercados no faturamento das majors.

Mercados	Participação no faturamento
Cinema	18%
TV aberta	28%
TV por assinatura	8%
DVD e vídeo	46%

Fonte: MPA (2004)

Dessa forma, assim como a competitividade do cinema brasileiro depende de se auferir uma maior participação de mercado nos cinemas, também depende de se ganhar mercado nas demais janelas de exibição. Ocorre que se já é difícil ter acesso a números confiáveis do mercado de cinemas no Brasil, muito mais difícil é ter acesso aos números dos demais mercados. Apesar disso, parece ser extremamente importante que novos estudos e pesquisas procurem se debruçar sobre a dinâmica do desempenho do cinema brasileiro nas demais janelas de exibição. Diante de sua complexidade, uma pesquisa completa, envolvendo os diversos mercados de exibição, poderia ser o objeto de uma tese de doutorado.

Parece ainda importante que surjam mais estudos de caso sobre a performance de filmes nacionais nos cinemas. Acontece que como, na indústria cinematográfica, o desempenho das demais janelas de exibição sofre o impacto do lançamento e do desempenho nos cinemas, e como, aparentemente, o mercado de salas de exibição ainda parece conferir um maior percentual de receita para o cinema nacional que os demais, mantém-se como prioritária a busca de uma maior eficiência nos lançamentos na primeira janela de exibição para que, no conjunto, os filmes brasileiros aumentem a sua participação de mercado.

O estudo do resultado de projetos de formação de público, como o citado trabalho da Riofilme e outras iniciativas similares existentes no país, como as associadas ao movimento cineclubista, também representa um importante objeto de pesquisa a ser investigado. Parecem inegáveis os efeitos nocivos da difusão massiva dos modelos narrativos de *Hollywood* na capacidade de discernimento dos espectadores em todo o mundo, o que, em

geral, restringe o aproveitamento das oportunidades de acesso aos filmes nacionais e de outras nacionalidades. A investigação e divulgação dos resultados de projetos de formação de público, os quais essencialmente objetivam ampliar a capacidade de discernimento dos espectadores do cinema e do audiovisual, privilegiando a produção nacional, podem estimular a sua proliferação pelo país, ou quem sabe até o desenvolvimento de projetos maiores na esfera federal, que alcancem cidades de diferentes estados. O envolvimento das redes de televisão do país em projetos dessa natureza sem dúvida multiplicaria seus resultados, inclusive os benefícios de mercado para o cinema brasileiro.

Nos próximos anos, o mercado de salas de exibição tende a continuar em expansão, estando previstos novos investimentos privados, além da abertura de uma linha de financiamento especial para esta finalidade pelo BNDES. Nesse cenário de expansão, a continuidade do crescimento da participação de mercado do cinema nacional depende do desenvolvimento integrado dos elos da cadeia da indústria no país, e principalmente de incrementos da competitividade na distribuição, o que pode ser feito através das *majors* ou da criação de maiores incentivos para o desenvolvimento de distribuidoras brasileiras. Ao que parece, em curto prazo, a continuidade da trajetória de incremento da competitividade da indústria cinematográfica brasileira no mercado interno de salas de exibição continuará dependente de políticas de intervenção governamental, como aconteceu de 1994 a 2003.

Por outro lado, para que em médio ou longo prazo se possa imaginar uma trajetória de desenvolvimento auto-sustentável para a indústria cinematográfica brasileira, torna-se absolutamente prioritário criar políticas consistentes a fim de integrar os elos da produção, da distribuição e da exibição audiovisual no país, desenvolvendo mecanismos que alavanquem a competitividade do conteúdo nacional. Países como os EUA e a França já pensam e desenvolvem o audiovisual de forma integrada há tempos, criando políticas de convergência que almejam a evolução do conjunto das atividades. A perspectiva de transformação da

ANCINE em Agência Nacional de Cinema e Televisão (ANCINAV) parece indicar que o governo brasileiro procurará estimular a integração da indústria do audiovisual nacional. O Ministério da Cultura tem anunciado que a ANCINAV deverá funcionar tendo como base o tripé Cinema, vídeo/ DVD e TV (por assinatura ou aberta), mas já se pensa também em levar em conta os setores da telefonia e a internet. Se realmente forem adotados estes caminhos de convergência, poderá estar se começando a construir, de fato, uma indústria brasileira de cinema e do audiovisual auto-sustentável, no longo prazo, corrigindo equívocos estratégicos e estruturais históricos.

O desafio do governo e dos demais agentes dessa transformação estrutural estratégica para o país é conciliar divergências, superar resistências e mostrar que, em longo prazo, com as políticas de integração, a produção audiovisual nacional tende gradualmente a ganhar competitividade nas diversas plataformas de exibição. A significativa predileção do brasileiro por produções e espetáculos nacionais tem marcado o desenvolvimento da indústria televisiva do país. Políticas de convergência para a indústria audiovisual nacional, em longo prazo, podem resultar na liderança da produção audiovisual brasileira também em outras plataformas internas de exibição e em incrementos de receita para todos os agentes dessa indústria, além de possibilitar o alcance de melhores desempenhos no comércio exterior. Os resultados da atuação da Globo Filmes em favor da ampliação do mercado e do *market share* do cinema brasileiro desde 1997 dão mostras desse potencial de expansão, o qual poderia ter sido ainda maior se outras redes de televisão nacionais tivessem adotado conduta similar.

As maiores resistências frente a transformações estruturais de tamanho impacto no incremento da competitividade do audiovisual brasileiro deverão vir da MPA e do governo dos EUA. Driblá-las será uma questão de soberania nacional e de habilidade de negociação. Concretizar as transformações estruturais certamente será um passo fundamental para a afirmação cultural e para o desenvolvimento do Brasil, no trilhar da contemporaneidade.

REFERÊNCIAS

- "O Retorno do Rei" ganha 11 Oscar. **Terra: Cinema e DVD**. 1 jan. 2004. Oscar 2004. Disponível em <<http://cinema.terra.com.br/oscar2004/interna/0,,OI273956-EI3202,00.html>>. Acesso em 02 mar. 2004.
- "O Retorno do Rei" já faturou US\$ 1 bilhão. **Terra: Cinema e DVD**. 25 fev. 2004. Oscar 2004. Disponível em <<http://cinema.terra.com.br/interna/0,,OI272320-EI1176,00.html>>. Acesso em 28 fev. 2004.
- "O Retorno do Rei" supera "Harry Potter". **Folha de São Paulo**. São Paulo, 21 fev. 2004. Folha Ilustrada On Line. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u41718.shtml>>. Acesso em 28 fev. 2004.
- "Samba Riachão é documentário, é independente e é uma produção nordestina". **Carta Maior – Agência de Notícias**. 28 jun. 2004. Disponível em <<http://agenciartamaior.uol.com.br/>>. Acesso em 01 jul. 2004.
- AKTOUF, Omar. Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul/set. 2002.
- ALCÂNTARA, Eurípedes. A Índia que o Brasil Deveria Ser. **Veja**, São Paulo, ano 37, ed. 1839, p. 34-39, 4 fev. 2004.
- ALMEIDA, P. H.; PESSOTI, G. C. A Evolução da Indústria Fonográfica e o Caso da Bahia. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, v. 9, n. 4, p. 90-108, mar. 2000.
- 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/ancine/>>. Acesso em 15 jun. 2004.
- ANCINE – Agência Nacional de Cinema. Relatório de Gestão 2003. 2004a. Disponível em <<http://www.ancine.gov.br/ancine/>>. Acesso em 10 jun. 2004.
- ANCINE – Agência Nacional de Cinema. Sumário Executivo 2003. 2004b. Disponível em <<http://www.ancine.gov.br/ancine/>>. Acesso em 10 jun. 2004.
- AUTRAN, Arthur. Brevíssimo Panorama do Cinema Brasileiro nos anos 90. MNEMOCINE - site dedicado ao ensino e à pesquisa do universo audiovisual. 2000. Disponível em <<http://www.mnemocine.com.br/cinema/histindex.htm>>. Acesso em 11 out. 2003.
- BAHIANA, Ana Maria. As Duas Faces do Oscar. **Filme B, Trailer**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 34-36. fev. 2001.
- BERNARDET, Jean-Claude. **O Que é Indústria Cinema**. São Paulo: Brasiliense. 2001.

BNDES reserva R\$ 2 bilhões para socorrer empresa com dívida. **Carta Maior – Agência de Notícias**. 1 jun. 2004. Disponível em <<http://agenciacartamaior.uol.com.br/>>. Acesso em 01 jul. 2004.

BOCCATO, Paulo. Emissoras de TV e taxas sobre o mercado sustentam audiovisual francês (publicado no site Tela Viva News). 2000-2002. Cinemabrazil - Lista debatendo Técnica, Linguagem, Mercado do Cinema Brasileiro (com mais de 2.500 associados). Coordenação Marcos M. Marins. Disponível em <<http://cinemabrazil.org.br/>>. Acesso em 7 mar. 2004.

BOSCOV, Isabela. Zé Pequeno em Hollywood. **Veja**, São Paulo, ano 37, ed. 1839, p. 78-87, 4 fev. 2004.

BRASIL. Decreto nº 4.456, de 4 de novembro de 2002.. Regulamenta o art. 67 da Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, estabelecendo as competências do Ministério da Cultura e da Agência Nacional do Cinema - ANCINE, com relação aos projetos audiovisuais realizados com base na Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, dispõe sobre a transferência de atividades, nos termos do art. 66, inciso I, da referida Medida Provisória, e dos processos relativos aos projetos audiovisuais realizados com base na citada Lei nº 8.313, de 1991, e na Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993, e dá outras providências. Presidência da República - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4456.htm>. Acesso em 13 jun. 2004.

BRASIL. Lei nº 6281, de 09 de dezembro de 1975. Extingue o Instituto Nacional de Cinema (INC), amplia as funções da Empresa Brasileira de Filmes S.A. - EMBRAFILME - e dá outras providências. Associação Profissional de Técnicos Cinematográficos do RS. Disponível em <<http://www.aptc.org.br/lei-6281.htm>>. Acesso em 13 jun. 2004.

BRASIL. Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. Ministério da Cultura. Disponível em <<http://www.minc.gov.br/legisl/docs/L-008029.htm>>. Acesso em 11 abr. 2004.

BRASIL. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Presidência da República - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L8313orig.htm>. Acesso em 11 abr. 2004.

BRASIL. Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. Presidência da República - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/leis/l8685.htm>. Acesso em 11 abr. 2004.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001. Estabelece princípios gerais da Política Nacional do Cinema, cria o Conselho Superior do Cinema e a Agência Nacional do Cinema - ANCINE, institui o Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Cinema Nacional - PRODECINE, autoriza a criação de Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional - FUNCINES, altera a legislação sobre a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional e dá outras providências. Agência Nacional de Cinema. Disponível em <<http://www.ancine.gov.br/ancine/>>. Acesso em 13 jun. 2004.

BRITTO, Jorge. Diversificação, Competências e Coerência Produtiva. *In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*, KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org), Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

BUTCHER, Pedro. Oscar: o prêmio é o espetáculo. **Filme B, Trailer**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 8-16. mar. 2002. Edição Especial: Oscar.

CANTERLE, Nilsa Maria G.. As Organizações em Nosso Tempo. 2004. GestioPolis.com (la primera comunidad de conocimiento en negocios de Hispanoamérica) . Disponível em <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/orgs.htm>>. Acesso em 12 mai. 2004.

CARMO-NETO, Dionísio. **Metodologia Científica para Principiantes**. Salvador: American World University Press, 1996.

CARVALHO, Mercya Rose de Oliveira. **Escalas de Poder, Redes Sociais Urbanas e Governance Contemporânea: a aliança estratégica Multiplex Iguatemi**. 2001. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

CATANI, Afrânio Mendes. Módulo 5 – A Aventura Industrial e o Cinema Paulista. *In: História do Cinema Brasileiro*, RAMOS, Fernão (org), São Paulo: Art Editora, 1987.

CAVALCANTI, Alberto. **Filme e Realidade**. Rio de Janeiro: Artenova/ Embrafilme, 1976. CBC – Congresso Brasileiro de Cinema. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.congressocinema.com.br/>>. Acesso em 15 jun. 2004.

CIAFFONE, Andréa. Hollywood aposta forte em filmes brasileiros. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 abr. 2004. Mídia & Marketing, p. A-16.

Cidade de Deus. Home Page Institucional. Disponível em <<http://cidadededeus.globo.com/>>. Acesso em 30 jun. 2004.

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. Entérpretes: Alexandre Rodrigues, Leandro Firmino da Hora, Seu Jorge, Matheus Nachtergaele, Phellipe Haagensen e outros. Roteiro: Bráulio Mantovani. Direção de Fotografia: César Charlone e ABC. Montagem: Daniel Rezende. Direção de arte: Tulé Peake. Produção executiva: Elisa Tolomelli e Bel Berlinck. Música Original: Antônio Pinto e Ed Côrtes. Oficina de atores: Nós do Cinema e Guti Fraga. Preparação de atores: Fátima Toledo. 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.

Cinema Net. Cinema Brasileiro. Disponível em <<http://www.cinemanet.com.br/cinemabrasileiro.htm>>. Acesso em 12 jun. 2004.

Cineminha. Filmes com maior número de Oscars. 26 jan. 2004. Disponível em <<http://www.cineminha.com.br/noticias.asp?ID=1429>>. Acesso em 13 mar. 2004.

- Claquete. Top 100 Mundial. 2001. Disponível em <<http://www.claquete.com/noticias/bilheteria>>. Acesso em 12 mar. 2004.
- COELHO, Teixeira. **O Que é Indústria Cultural**. São Paulo: Brasiliense. 1999.
- Columbia TriStar Pictures. O Tigre e o Dragão vira blockbuster. 2004. Disponível em <<http://www2.uol.com.br/columbiapictures/news0146.shtml>>. Acesso em 12 mar. 2004.
- CONGRESSO DO FORCINE – FÓRUM BRASILEIRO DE ENSINO DE CINEMA E AUDIOVISUAL, 1., 2003, Belo Horizonte. **Carta do 1º Congresso do FORCINE – Fórum Brasileiro De Ensino De Cinema E Audiovisual**.
- Copacabana Filmes. Home Page Institucional. Disponível em <http://www.copacabanafilmes.com.br/pagina_inicio.htm>. Acesso em 29 jun. 2004.
- COSTA, Antônio Luiz M. C. Costa. A Índia dos Indianos. **Carta Capital**, São Paulo, ano 10, n. 277, p. 32-34, 11 fev. 2004.
- Database Brasil 2002 - Os Números e as Informações sobre Cinema no Brasil: Filme B, 2003c. 1 *CD-CARD*.
- DAHL, Gustavo. A Re-Politização do Cinema Brasileiro (Discurso de Abertura do III Congresso Brasileiro de Cinema, Porto Alegre, 28/06/00). Cinemascope. Disponível em <<http://cf1.uol.com.br:8000/cinemascope/>>. Acesso em 20 jan. 2004.
- Database Brasil 2003 - Os Números e as Informações sobre Cinema no Brasil: Filme B, 2004. 1 *CD-CARD*.
- DEBS, Sylvie. Por uma Retomada do Cinema no Brasil? - Estudo de um caso particular: o retorno do cangaço no nordeste. PALAVRARTE. 1996. Disponível em <http://www.palavrate.com/Equipe/equipe_sylviedebbs_art2.htm>. Acesso em 11 out. 2003.
- Dicionário Eletrônico Houaiss, versão 1.0: Instituto Antônio Houaiss, dez. 2001. 1 *CD-ROM*. Embaixada da França no Brasil. Mídia França. Uma produção do Escritório do Audiovisual do Consulado Geral da França no Rio de Janeiro. Grupo Vivendi / Universal em Dificuldades Financeiras. jun. 2002. Disponível em <<http://www.ambafrance.org.br/abr/atualidades/cultura8.htm>>. Acesso em 10 abr. 2004.
- Entrevista: Jack Nicholson. **Playboy**, São Paulo, n. 344, p. 33-42, fev. 2004.
- Entrevista: Quentin Tarantino. **Playboy**, São Paulo, n. 341, p. 41-66, dez. 2003.
- Film Education. Bollywood. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.filmeducation.org/secondary/Earth/Bollywood.html>>. Acesso em 10 jan. 2004.
- Filme B, Trailer. Rio de Janeiro, n. 1, fev. 2001. 62 p. Edição Especial.
- FILME B. Rio de Janeiro: Filme B, n. 277, ano 6, 6 mar. 2003a. 3 p. Semanal.
- FILME B. Rio de Janeiro: Filme B, n. 287, ano 6, 12 mai. 2003b. 5 p. Semanal.

FILME B. Rio de Janeiro: Filme B, n. 327, ano 7, 26 fev.. 2004. 5 p. Semanal.

França atinge recorde de produção cinematográfica. **Terra: Cinema e DVD**. 18 mar. 2004. Disponível em <<http://cinema.terra.com.br/interna/0,,OI281115-EI1176,00.html>>. Acesso em 19 mar. 2004.

FURTADO, Jorge. O Renascimento do Cinema Brasileiro Acabou. E Agora?. **Não**. dez. 2003. n. 79. Disponível em <<http://www.nao-til.com.br/nao-79/renascim.htm>>. Acesso em 08 jun. 2004.

GOMES, Alice. Uma Breve História do Oscar e da Academia de Hollywood. **Filme B, Trailer**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 18-35. mar. 2002. Edição Especial: Oscar.

GOMES, Paulo Emílio Sales. **Cinema: Trajetória no Subdesenvolvimento**. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

Grupo Cinema em Dia. Infocine. Breve Cronologia do Cinema Brasileiro. **Cinema em Dia**. Niterói, n. 2, p. 220-225, 2004b.

Grupo Cinema em Dia. Infocine. Breve Cronologia do Cinema Mundial. **Cinema em Dia**. Niterói, n. 2, p. 226-230, 2004a.

Isto É. O Brasil do Século – Artes Cênicas. Oscarito. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoe/biblioteca/brasileiro/artes_cenicas/cenicas6.htm>. Acesso em 12 jun. 2004.

JANELA da Alma. Direção: João Jardim. Co-direção e fotografia: Walter Carvalho. Produção: Flávio R. Tambellini. Entrevistados: José Saramago, Win Wenders, Hermeto Pascoal, Antonio Cícero, Paulo Cezar Lopes e outros. Pesquisa e desenvolvimento: Renée Castelo Branco. Música: José Miguel Wisnik. Som: Heron Alencar. Edição: Karen Harley e João Jardim. Edição de som: Waldir Xavier. Mixagem: Tom Paul. Produtoras associadas: Isa Castro e Mayanna Von Ledebur. 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.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; SCHEFF, Joanne. **Standing Room Only: strategies for marketing the performing arts**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KUPFER, David. Barreiras Estruturais à Entrada. *In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*, KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org), Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

LOBATO, Ana Lúcia. Módulo 2 – Ciclos Regionais de Minas Gerais, Norte e Nordeste (1912-1930). *In: História do Cinema Brasileiro*, RAMOS, Fernão (org), São Paulo: Art Editora, 1987.

LOBATO, Elvira. A mídia nacional acumula dívida de R\$ 10 bi. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 15 fev. 2004. Folha Dinheiro On Line. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1502200416.htm>>. Acesso em 20 fev. 2004.

LUBISCO, Nídia; VIEIRA, Sônia. **Manual de Estilo Acadêmico: monografias, dissertações e teses**. Salvador: Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA, 2001.

Lumière. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.lumierebrasil.com.br/index.asp>>. Acesso em 29 jun. 2004.

MACHADO, Rubens. Módulo 3 – O Cinema Paulistano e os Ciclos Regionais Sul-Sudeste (1912-1933). *In: História do Cinema Brasileiro*, RAMOS, Fernão (org), São Paulo: Art Editora, 1987.

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

MATTOS, Sérgio. **A História da Televisão Brasileira: uma visão econômica, social e política**. Petrópolis: Vozes, 2002.

Ministério da Cultura – Secretaria do Audiovisual. Diagnóstico Governamental da Cadeia Produtiva do Audiovisual. Pesquisa Desenvolvida pelo Ministério da Cultura, Brasil, 2000. Disponível em <<http://www9.cultura.gov.br/relats/relats.htm>>. Acesso em 10 set. 2003.

Ministério da Cultura – Secretaria do Audiovisual. Relatórios de Atividades da Secretaria do Audiovisual: 1995 – 2002. 2002. Disponível em <http://www9.cultura.gov.br/relats/sav95_02.pdf>. Acesso em 10 out. 2003.

Ministério da Cultura – Secretaria para o Desenvolvimento do Audiovisual. Economia do Cinema no Brasil. Pesquisa Desenvolvida pelo Ministério da Cultura, Brasil, 1997 ou 1998. Disponível em <<http://www9.cultura.gov.br/relats/relats.htm>>. Acesso em 10 set. 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Miramax. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.miramax.com/>>. Acesso em 15 abr. 2004.

MORAN, A. **Film Policy, National and Regional Perspectives**. Londres: Routledge, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, Roberto. Módulo 1 – A Bela Época (Primórdios-1912), Cinema Carioca (1912-1930). *In: História do Cinema Brasileiro*, RAMOS, Fernão (org), São Paulo: Art Editora, 1987.

MPAA. 2002 U.S. Theatrical Market. MPAA - US Economic Reviews, 2002d. Disponível em <<http://www.mpa.org>>. Acesso em 11 mar. 2004.

MPAA. 2002 International Theatrical Market. MPAA - US Economic Reviews, 2002c. Disponível em <<http://www.mpa.org>>. Acesso em 11 mar. 2004.

MPAA. 2002 U.S. Movie Attendance Study. MPAA - US Economic Reviews, 2002b. Disponível em <<http://www.mpa.org>>. Acesso em 11 mar. 2004.

MPAA. The Motion Picture Association of America. Home Page Institucional. 2004. Disponível em <<http://www.mpa.org>>. Acesso em 10 jan. 2004.

MPAA. US Entertainment Industry: 2002 MPA Market Statistics. MPAA - US Economic Reviews, 2002a. Disponível em <<http://www.mpa.org>>. Acesso em 11 mar. 2004.

MPA-AL. The Motion Picture Association – América Latina. Home Page Institucional. 2004. Disponível em <<http://www.mpa.org/mpa-al/>>. Acesso em 11 jan. 2004.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing Cultural: comunicação dirigida**. São Paulo: Editora Globo, 1995.

National Film Development Corporation of India – NFDC. Agência Central do Cinema Indiano (entidade estatal). Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.nfdcindia.com/>>. Acesso em 10 jan. 2004.

NEVES, Artur Castro. A Europa na Encruzilhada Informacional: inovação e recursos humanos face aos modelos culturais. Biblioteca Virtual do Estudante Brasileiro. 1999. p. 88-99. Disponível em <http://www.bibvirt.futuro.usp.br/textos/hemeroteca/sin/sin07/sin07_20.pdf>. Acesso em 11 dez. 2003.

NEVES, Artur Castro. **DT 49 - A Indústria de Conteúdos: uma visão estratégica**. GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia. Lisboa, 2003. Disponível em <<http://www.gee.min-economia.pt>>. Acesso em 11 dez. 2003.

O Que É “o Problema” Pode Ser Solução. **Valor Econômico**. São Paulo, 17 mar. 2003. ano 4, n. 718, Caderno 1. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=1715213>>. Acesso em 08 jan. 2004.

P.A. Cine Shopping. História. 2004. Disponível em <<http://www.pacinema.com/index.asp?pg=3>>. Acesso em 10 mar. 2004.

Paramount. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.paramount.com/>>. Acesso em 15 abr. 2004.

Petrobrás. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www2.petrobras.com.br/portugues/index.asp>>. Acesso em 15 jun. 2004.

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROKOP, Dieter. A Estrutura Monopolista Internacional da Produção Cinematográfica. In: _____. **Coleção Grandes Cientistas Sociais**. vol 53, cap. 1. São Paulo: Ática, 1986. p. 28-42.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

RAMOS, Fernão. Módulo 6 – Os Novos Rumos do Cinema Brasileiro (1955-1970). *In: História do Cinema Brasileiro*, RAMOS, Fernão (org), São Paulo: Art Editora, 1987.

RAMOS, José Mário Ortiz. Módulo 7 – O Cinema Brasileiro Contemporâneo (1970-1987). *In: História do Cinema Brasileiro*, RAMOS, Fernão (org), São Paulo: Art Editora, 1987.

RESENDE, Marcelo; BOFF, Hugo. Concentração Industrial. *In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*, KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org), Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Riofilme. Home Page Institucional. Disponível em
<<http://www.rio.rj.gov.br/riofilme/index1.htm>>. Acesso em 15 jun. 2004.

RODRIGO, M. Uma Luz na Origem do Cinema. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 set. 2003. Fim de Semana, p. 8.

RODRIGUES, Apoenan. Rumo ao Olimpo. **Isto É**, n. 1531, fev. 1999. Disponível em
<<http://www.terra.com.br/istoe/cultura/153122.htm>>. Acesso em 12 mar. 2004.

ROSENFELD, Anatol. **Cinema: Arte & Indústria**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2002.

SCHINTMAN, J. **Film Industries in Latin America: Dependency and Development**. New Jersey: Ablex, 1984.

Secretaria de Imprensa e Divulgação da Presidência da República. Discurso do presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, na instalação e reunião do Conselho Superior de Cinema. 11 fev. 2004. Disponível em
<http://www.info.planalto.gov.br/download/Informe_da_Hora/pr335.doc>. Acesso em 11 fev. 2004.

SILVA, Luiz T. C. **Estudo exploratório sobre o mercado cinematográfico brasileiro (1950-2000): estudo de caso do filme “Central do Brasil”**. 2000. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Ibero-Americano, São Paulo, 2000.

SILVEIRA, Walter. **A História do Cinema Vista da Província**. Salvador: Governo do Estado da Bahia, 1978.

SILVEIRA, Walter. O Instrumento do Humanismo. *In: _____*. **Fronteiras do Cinema**. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1966a. p. 167-188.

SILVEIRA, Walter. O Triunfo da Televisão. *In: _____*. **Fronteiras do Cinema**. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1966b. p. 145-149.

SIMIS, Anita; PELLEGRINI, Tânia. O audiovisual brasileiro dos anos 90: questão estética ou econômica?. CLACSO - Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. 1998. Disponível em
<<http://168.96.200.17/ar/libros/lasa98/Simis-Pellegrini.pdf>>. Acesso em 11 out. 2003.

Sociedade Brasileira de Estudos de Cinema – SOCINE. Home Page Institucional. Disponível em <<http://sintomnizado.com.br/socine>>. Acesso em 15 set. 2004.

Sony Pictures classics. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.sonyclassics.com/>>. Acesso em 15 abr. 2004.

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

TEIXEIRA, Alexandre. A Venda do Time do Mickey. **Isto É Dinheiro**, Ed. 337, 18 fev. 2004. Disponível em <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/337/indice/>>. Acesso em 12 mar. 2004.

TEIXEIRA, Luiz Tadeu Alvarenga. Cinema Indiano e Outros. 22 jan. 2004. Cinemabrasil - Lista debatendo Técnica, Linguagem, Mercado do Cinema Brasileiro (com mais de 2.500 associados). Coordenação Marcos M. Marins. Disponível em <<http://cinemabrasil.org.br/>>. Acesso em 25 mar. 2004.

Time Warner Inc. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.timewarner.com/>>. Acesso em 15 abr. 2004.

UCI Cinemas. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.uci.co.uk>>. Acesso em 14 abr. 2004.

Um bilhão de chineses acompanharão ao vivo o Oscar. **Terra: Cinema e DVD**. 22 fev. 2004. Oscar 2004. Disponível em <<http://cinema.terra.com.br/oscar2004/interna/0,,OI271367-EI3202,00.html>>. Acesso em 27 fev. 2004.

VEJA. De onde vem o dinheiro dos estúdios de cinema. São Paulo. Ed. Abril, ano 37, ed. 1858, p. 33, 16 jun. 2004.

VIEIRA, João Luiz. Módulo 4 – A Chanchada e o Cinema Carioca (1930-1955). In: **História do Cinema Brasileiro**, RAMOS, Fernão (org), São Paulo: Art Editora, 1987.

VOGEL., Harold L. **Entertainment Industry Economics: a guide for financial analysis**. New York: Cambridge University Press. 1998.

Warner Bros. Entertainment Inc. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.warnerbros.com/>>. Acesso em 15 abr. 2004.

Webcine. Cronologia da História do Cinema. Home Page Institucional. Disponível em <<http://www.webcine.com.br>>. Acesso em 10 jan. 2004.

Webcine. The Matrix Revolutions fica em 1º lugar nas bilheterias dos EUA. 10 nov. 2003. Disponível em <<http://www.webcine.com.br/not112003.htm>>. Acesso em 13 abr. 2004.

WOMACK, James; JONES, Daniel; ROOS, Daniel; CARPENTER, Donna. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ANEXO – Questionários de Pesquisa

NPGA – Núcleo de Pós-graduação em Administração

Mestrado Acadêmico

Aluno: João Paulo Rodrigues Matta¹⁸⁵

Dissertação / pesquisa – Análise Competitiva da Indústria Brasileira de Cinema

Data: 21 / 08 / 2003

Estudo de Caso – “Janela da Alma”

Este estudo de caso é fundamental para o aprofundamento analítico da pesquisa, para que ela possa gerar um estudo que contribua para o desenvolvimento do cinema brasileiro.

Os questionários visam possibilitar a construção da trajetória do filme desde o surgimento da idéia até a sua chegada nas salas de cinema e outras janelas de exibição, procurando destacar estratégias de produção, distribuição e comunicação, articulações entre elas, além de mapear informações que permitam mensurar o desempenho comercial de “Janela da Alma”.

Questionário n° 1 – Produção

Dados do entrevistado
a) Nome:
b) Organização:
c) Formação:
d) Função na produção:

Questões

1. Como surgiu a idéia de realizar o filme ? Como se deram os “passos iniciais” rumo a realização (roteiro e pré-produção) ? Parâmetros de mercado (público a ser atingido) interferiram na evolução dessas etapas ?
2. Qual foi o custo total da produção ? Como se deu a sistemática de capitalização de recursos ? O custo total superou o orçamento inicial ? (comente)
3. Como se delineou o arranjo de produção ? Quais foram os produtores ? Houve regime de co-produção ?
4. Segundo sua avaliação, a qualidade final da produção atingiu, superou ou ficou aquém do patamar almejado ? (comente)

¹⁸⁵ Contatos:

Tels: (071) 3402137

E-mails: jpmatta@terra.com.br / jpmatta@desenbahia.ba.gov.br

--

5. Quanto tempo o filme levou para ser concluído ? O cronograma evoluiu como previsto ou sofreu alterações significativas ?

--

6. Parâmetros de mercado (público a ser atingido) influenciaram direta ou indiretamente a produção (por exemplo, a definição dos entrevistados e entrevistas que compuseram o filme em última instância) ? Algum tipo de mídia publicitária foi acionada nesta etapa ?

--

7. Como se deu à articulação com a distribuição ? Houve estratégias e planos de ação conjuntos para que o filme fosse assistido pelo máximo de pessoas ?

--

8. O desempenho de mercado de “Janela da Alma”, até aqui, cobriu os custos de produção ? Em que proporção ?

--

NPGA – Núcleo de Pós-graduação em Administração

Mestrado Acadêmico

Aluno: João Paulo Rodrigues Matta¹⁸⁶

Dissertação / pesquisa – Análise Competitiva da Indústria Brasileira de Cinema

Data: 21 / 08 / 2003

Estudo de Caso – “Janela da Alma”

Este estudo de caso é fundamental para o aprofundamento analítico da pesquisa, para que ela possa gerar um estudo que contribua para o desenvolvimento do cinema brasileiro.

Os questionários visam possibilitar a construção da trajetória do filme desde o surgimento da idéia até a sua chegada nas salas de cinema e outras janelas de exibição, procurando destacar estratégias de produção, distribuição e comunicação, articulações entre elas, além de mapear informações que permitam mensurar o desempenho comercial de “Janela da Alma”.

Questionário n° 2 – Distribuição

Dados do entrevistado
e) Nome:
f) Organização:
g) Formação:
h) Função na produção:

Questões

9. Como se deram as primeiras articulações com a produção ? Como se efetivou a decisão por distribuir o filme ? Em que medida se acreditava em seu potencial de mercado ?
10. Em que grau se estreitou a parceria com a produção ? Houve regime de co-produção ? Houve a elaboração de estratégias conjuntas (como, por exemplo, campanhas de divulgação com o filme ainda em fase de produção) ?
11. Houve parcerias de co-distribuição no mercado interno ?
12. Como foram definidas as estratégias e planos de lançamento do filme nos cinemas brasileiros ?

¹⁸⁶ Contatos:

Tels: (071) 3402137

E-mails: jpmatta@terra.com.br / jpmatta@desenbahia.ba.gov.br

a) Com quantas cópias ele foi lançado ? Como se deu esta definição ?
b) Como foram definidas as estratégias e planos de divulgação e publicidade ?
c) Como se deu a sistemática de negociação e escolha das salas para o lançamento ? Houve estratégias e condutas diferenciadas em relação a complexos multiplex, salas de arte, salas de shoppings e salas de rua tradicionais ?
d) Houve estratégias e condutas diferenciadas de distribuição com relação a cidades e zonas urbanas específicas ?

4. Como foi planejada a participação e como foi a performance do filme em prêmios e festivais nacionais ? Tal participação foi articulada com o lançamento ? Em que medida pode se considerar que tal performance impactou no desempenho do filme no mercado interno de salas de exibição ?

5. A performance de bilheteria do filme nas primeiras semanas atingiu, superou ou esteve aquém das expectativas do plano de lançamento ? Que ajustes e novas condutas foram implementadas ? (no que se refere ao nº de cópias, sua distribuição em salas e cidades e a planos de divulgação e publicidade, especialmente)

6. Comente a respeito de seu grau de satisfação com relação à atitude dos exibidores no tratamento do filme. O quanto de seu desempenho credita aos exibidores ?

7. A que fatores atribui o sucesso que o filme obteve no mercado interno de salas de exibição ? Que impacto atribui ao marketing boca a boca, por exemplo ?

8. Que aprendizado o caso de “Janela da Alma” trouxe para a distribuidora no que tange a estratégias e planos futuros ?

9. “Janela da Alma” foi lançado e exibido em cinemas do exterior ? Houve parcerias de co-distribuição com grupos estrangeiros com esta finalidade ? Como foi planejada a participação e como foi a performance do filme em prêmios e festivais internacionais ? Em que medida pode se considerar que tal performance impactou no desempenho do filme no mercado interno de salas de exibição ?

10. Como tem sido o alcance de “Janela da Alma” as demais janelas de exibição (vídeo, DVD, TVs) no Brasil e no exterior ? Existe controle da performance em tais janelas ?

11. “Janela da Alma” proporcionou lucro ? (faça um balanço de custos, despesas e receitas) – dados de custos e despesas da produção, distribuição, campanhas publicitárias, etc. podem figurar junto aos dados solicitados em seqüência.

DADOS DE DESEMPENHO SOLICITADOS	
a)	Nº total de cópias distribuídas no mercado interno
b)	Público e receita de bilheteria total, bem como divido (na medida do possível) por tipos de sala (salas de arte, multiplex, salas de shopping e salas de rua) e por cidades.
c)	Público e receita de bilheteria no exterior e por países
d)	Receitas e performances em outras janelas de exibição no Brasil e no exterior
e)	Outras receitas auferidas com o filme
f)	Performances em prêmios e festivais no Brasil e no exterior

Estudo de Caso – “Cidade de Deus”

Este estudo de caso é fundamental para o aprofundamento analítico da pesquisa, para que ela possa gerar um estudo que contribua para o desenvolvimento do cinema brasileiro.

Os questionários visam possibilitar a construção da trajetória do filme desde o surgimento da idéia até a sua chegada nas salas de cinema e outras janelas de exibição, procurando destacar estratégias de produção, distribuição e comunicação, articulações entre elas, além de mapear informações que permitam mensurar o desempenho comercial de “Cidade de Deus”.

Questionário n° 1 – Produção

Dados do entrevistado
i) Nome:
j) Organização:
k) Formação:
l) Função na produção:

Questões

13. Como surgiu a idéia de realizar o filme ? Como se deram os “passos iniciais” rumo a realização (roteiro e pré-produção) ? Parâmetros de mercado (público a ser atingido) interferiram na evolução dessas etapas ?

--

14. Qual foi o custo total da produção ? Como se deu a sistemática de capitalização de recursos ? O custo total superou o orçamento inicial ? (comente)

--

15. Como se delineou o complexo arranjo de produção de “Cidade de Deus” ? Quais foram os produtores ? Houve regime de co-produção ? Como foram definidos os papéis dos parceiros envolvidos ?

--

16. Segundo sua avaliação, a qualidade final da produção atingiu, superou ou ficou aquém do patamar almejado ? (comente)

--

¹⁸⁷ Contatos:

Tels: (071) 3402137

E-mails: jpmatta@terra.com.br / jpmatta@desenbahia.ba.gov.br

17. Quanto tempo o filme levou para ser concluído ? O cronograma evoluiu como previsto ou sofreu alterações significativas ?

--

18. Parâmetros de mercado (público a ser atingido) influenciaram direta ou indiretamente a produção (por exemplo, a definição da presença de Matheus Nachtergaele no elenco) ?

--

19. Como se deu à articulação com a distribuição ? Houve estratégias e planos de ação conjuntos ? (comente)

--

20. Estratégias e planos de divulgação foram estruturados e executados enquanto o filme estava sendo produzido ? Que mídias foram acionadas nesta etapa e de que forma ? Comente sobre a especificidade das estratégias publicitárias desta etapa.¹⁸⁸

--

21. O desempenho de mercado de “Cidade de Deus”, até aqui, cobriu os custos de produção ? Em que proporção ?

--

¹⁸⁸ Presume-se que a presença da Globo Filmes, como co-produtora, possibilitou a implementação de estratégias publicitárias diferenciadas já neste estágio.

Estudo de Caso – “Cidade de Deus”

Este estudo de caso é fundamental para o aprofundamento analítico da pesquisa, para que ela possa gerar um estudo que contribua para o desenvolvimento do cinema brasileiro.

Os questionários visam possibilitar a construção da trajetória do filme desde o surgimento da idéia até a sua chegada nas salas de cinema e outras janelas de exibição, procurando destacar estratégias de produção, distribuição e comunicação, articulações entre elas, além de mapear informações que permitam mensurar o desempenho comercial de “Cidade de Deus”.

Questionário n° 2 – Distribuição

Dados do entrevistado	
m)	Nome:
n)	Organização:
o)	Formação:
p)	Função na produção:

Questões

22. Como se deram as primeiras articulações com a produção ? Como se efetivou a decisão por distribuir o filme ? Em que medida se acreditava em seu potencial de mercado ?

23. Como se efetivou o regime de co-produção ? Houve a elaboração de estratégias conjuntas (como, por exemplo, campanhas de divulgação com o filme ainda em fase de produção) ?

24. Houve parcerias de co-distribuição no mercado interno ?

25. Como foram definidas as estratégias e planos de lançamento do filme nos cinemas brasileiros ?

¹⁸⁹ Contatos:

Tels: (071) 3402137

E-mails: jpmatta@terra.com.br / jpmatta@desenbahia.ba.gov.br

e) Com quantas cópias ele foi lançado ? Como se deu esta definição ?
f) Como foram definidas as estratégias e planos de divulgação e publicidade ?
g) Como se deu a sistemática de negociação e escolha das salas para o lançamento ? Houve estratégias e condutas diferenciadas em relação a complexos multiplex, salas de arte, salas de shoppings e salas de rua tradicionais ?
h) Houve estratégias e condutas diferenciadas de distribuição com relação a cidades e zonas urbanas específicas ?

12. Como foi planejada a participação e como foi a performance do filme em prêmios e festivais nacionais ? Tal participação foi articulada com o lançamento ? Em que medida pode se considerar que tal performance impactou no desempenho do filme no mercado interno de salas de exibição ?

13. A performance de bilheteria do filme nas primeiras semanas atingiu, superou ou esteve aquém das expectativas do plano de lançamento ? Que ajustes e novas condutas foram implementadas ? (no que se refere ao nº de cópias, sua distribuição em salas e cidades e a planos de divulgação e publicidade, especialmente)

14. Comente a respeito de seu grau de satisfação com relação à atitude dos exibidores no tratamento do filme. O quanto de seu desempenho credita aos exibidores ?

15. A que fatores atribui o sucesso que o filme obteve no mercado interno de salas de exibição ? Que impacto atribui ao marketing boca a boca, por exemplo ?

16. Que aprendizado o caso de “Cidade de Deus” trouxe para a distribuidora no que tange a estratégias e planos futuros ?

17. Em que medida pode se considerar que a performance do filme em prêmios e
--

festivais internacionais impactou em seu desempenho no mercado interno de salas de exibição ?

18. Como tem sido o alcance de “Cidade de Deus” as demais janelas de exibição (vídeo, DVD, TVs) ? Existe controle da performance em tais janelas ?

19. “Cidade de Deus” proporcionou lucro ? (faça um balanço de custos, despesas e receitas) – dados de custos e despesas da produção, distribuição, campanhas publicitárias, etc. podem figurar junto aos dados solicitados em seqüência.

DADOS DE DESEMPENHO SOLICITADOS

g) N° total de cópias distribuídas no mercado interno

h) Público e receita de bilheteria total, bem como dividido (na medida do possível) por tipos de sala (salas de arte, multiplex, salas de shopping e salas de rua) e por cidades.

i) Público e receita de bilheteria no exterior e por países

j) Receitas e performances em outras janelas de exibição no Brasil e no exterior

k) Outras receitas auferidas com o filme

l) Performances em prêmios e festivais no Brasil e no exterior

BREVE CURRÍCULO DO AUTOR

João Paulo Rodrigues Matta (jpmatta@terra.com.br; jpmatta@desenbahia.ba.gov.br)

- É Administrador graduado pela Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA em 1998;
- Foi bolsista de Iniciação Científica em Pesquisa sobre *Os Impactos e Condicionantes da Implantação da Indústria Automobilística na Bahia*, no Núcleo de Pós Graduação em Administração da UFBA de 1997 a 1999;
- Apresentou trabalhos no Seminário de Iniciação Científica da UFBA em 1997 e 1998;
- Publicou o artigo *O Grau de Competitividade das Montadoras Coreanas e seus Empreendimentos no Brasil*, na Revista Baiana de Tecnologia – TECBAHIA, do CEPED-BA, em 1998;
- Atua como Analista de Desenvolvimento da Agência de Fomento do Estado da Bahia - DESENBAHIA desde 2000, quando foi aprovado por concurso público;
- Recebeu menção honrosa no Prêmio Fundação Luis Eduardo Magalhães ao concorrer com o projeto *Gestão do Conhecimento: a DESENBAHIA na era das organizações aprendizes* em 2001;
- É Especialista em Economia Baiana pela Universidade de Salvador - UNIFACS (2002);
- Atua como coordenador do Cineclube da Bahia, sediado em Salvador-BA, desde 2002;
- Publicou o artigo *Novos Horizontes para o Mercado de Salas de Cinema de Salvador: considerações a partir do caso do Grupo Sala de Arte*, na Revista Caderno de Análise Regional, da UNIFACS, em 2003 (disponível em: <http://www.desenbahia.ba.gov.br>).