

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

EVERTON RODRIGUES DA SILVA

**A SOFISTICAÇÃO DA GESTÃO E O
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NO
SETOR DE CINEMA: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO NO SEGMENTO
PRODUTOR**

RIO DE JANEIRO
2005

EVERTON RODRIGUES DA SILVA

**A SOFISTICAÇÃO DA GESTÃO E O
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR DE
CINEMA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO
SEGMENTO PRODUTOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira

RIO DE JANEIRO

2005

Silva, Everton Rodrigues.

A sofisticação da gestão e o direcionamento estratégico no setor de Cinema: um estudo exploratório no segmento produtor / Everton Rodrigues da Silva. – Rio de Janeiro, 2005.

363 f.:il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2005.

Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira.

1. Estratégia Empresarial. 2. Tecnologia da Informação. 3. Cinema. 4. Administração – Teses. I. Nogueira, Antônio Roberto Ramos (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

EVERTON RODRIGUES DA SILVA

**A SOFISTICAÇÃO DA GESTÃO E O
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR DE
CINEMA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO
SEGMENTO PRODUTOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 16 de Dezembro de 2005.

_____ - Orientador

Prof. Antônio Roberto Ramos Nogueira, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

Prof. Agrícola de Souza Bethlem, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

Prof. José Afonso Mazzon, D.Sc. (FEA/USP)

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação certamente não foi realizada somente por mim. Ela se deveu ao auxílio e cooperação de várias pessoas, que por diversas razões fizeram ou ainda fazem parte de minha vida. Algumas destas citarei a seguir.

Meus agradecimentos iniciais vão para o meu orientador Prof. Roberto Nogueira. Sua compreensão e receptividade vieram quando eu mais precisava. Elas foram fundamentais para o término deste trabalho. Sou grato também aos professores Agrícola Bethlem (COPPEAD/UFRJ) e José Afonso Mazzon (FEA/USP), que gentilmente aceitaram meu convite para se integrar à banca examinadora e, assim, contribuíram para o aperfeiçoamento deste manuscrito.

Também agradeço às pessoas que concederam seu tempo e permitiram que eu as entrevistasse. Certamente, sem esta gentileza este trabalho não poderia trazer uma riqueza de detalhes a contento. Assim, sou grato ao Domingos Oliveira (produtor independente), ao Diler Trindade (sócio-diretor da Diler & Associados), ao Cadu (diretor da Globo Filmes) e ao Pedro Buarque (produtor da Conspiração Filmes) pelas entrevistas concedidas. Além destes, foi de fundamental importância o apoio e as orientações iniciais sobre o meio cinematográfico que recebi da ANCINE, através da Vera Zaverucha, e da Andréia (produtora independente).

Aos meus pais reservo uma eterna gratidão. Ao longo de minha existência, fui percebendo, cada vez mais, o significado deles em minha vida e, sem qualquer exaltação, agradeço-lhes pela minha chegada até aqui, pelas condições que me proporcionaram para que eu evoluísse profissionalmente e pela liberdade concedida a mim no direcionamento de meus anseios pessoais. Aos meus dois irmãos, Bruno e Renato, sou grato pelo respeito que têm por mim.

Aproveito para registrar o incentivo que recebi de todo o restante da minha família: tios, avós, primos e primas. Duas pessoas merecem uma menção especial por estarem ao meu lado em longos períodos de minha vida: Tio Lessinho, praticamente um segundo pai para mim (e a sua família: Tia Mariza, Livinha e Daniel) e o meu primo Juninho. Devo muito a este último pelo término desta dissertação. Suas mensagens de carinho e incentivo nos momentos difíceis, pelos quais todos passamos, foram vitais para que eu seguisse em frente. Penso eu, que ele tem consciência do carinho fraternal e da admiração que nutro por ele.

Confesso que se fosse levar em consideração o desejo do meu coração incluiria todos os meus amigos e também aquelas pessoas cujo convívio não foi tão extenso, mas que de alguma forma me ajudaram. Neste segundo grupo, estão o Prof. José Luis Braga (Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Viçosa) e todos os funcionários do COPPEAD com os quais tive contato mais próximo: ao pessoal da secretaria, à equipe de segurança, ao pessoal da Biblioteca e da Cantina. Vocês não têm idéia de quanto tornaram minha convivência no COPPEAD mais familiar e mais alegre. Obrigado a todos!

No primeiro grupo, bem... neste estão as amizades construídas em momentos diferentes de minha vida. Fazem parte dele os amigos do COPPEAD... fui

surpreendido ao chegar no Rio e iniciar este curso de Mestrado. Encontrei amizade e companheirismo no lugar de distanciamento e individualismo. Portanto, agradeço a todos os amigos da turma 2003 (e alguns que conheci das outras turmas também), em especial: André Luiz, Fábio Meletti, Fabiano Lanini, Maurício “Guaicuru”, Bruno Brito, Bruno Sir., Renatinho, Iuri, Marcela.

Outros conheci antes, em Viçosa-MG, cursando a graduação. A convivência em Viçosa mudou, literalmente, a minha vida para sempre. Fazem parte desta cena, os amigos Ricardo, Rodolfo “Cearense”, Samur (“O Monstro”), PO, Gustavo Mininho, Léo “Calado”, Valmir Juliano, Marcelinho, Zé Heleno, Babú, Jiló e Carla, Marquinho “Marcótico”, Repugna, Raoni, Karina, Liziane, Rachel, e MUITOS outros.

Outros amigos me acompanham há mais tempo nas aventuras pelas Minas Gerais. Pelo apoio e convivência íntima, agradeço aos “irmãos de fé”: Carlim/Henrique (“Brieba”), Rodrigo do Santão/Robinson, Bernardo (Bê), Aloysio e ao Paulinho/Fernandinho/André. Agradeço à família de todos eles que sempre me recebeu com um carinho muito grande.

Certa vez, ouvi o cantor e compositor Oswaldo Montenegro dizer que é totalmente “dependente de amigo”. Como se pode perceber, eu me identifico perfeitamente com este sentimento. Sou muito feliz e grato aos amigos, que fiz e tenho feito. Ao lado deles evoluo, sou incrivelmente dependente de todos eles. Uma boa conversa, cercada por sinceridade e generosidade, dá a nossa vida um sentido maior. Por isto, num momento especial como esse, de conclusão de dissertação, evoco a lembrança de tantos (“Eles partiram por outros assuntos, muitos / Mas no meu canto estarão sempre juntos, muito” – trecho da música “Paula e Bebeto”, de Milton Nascimento e Caetano Veloso).

Não poderia deixar de esquecer “dela”... sou grato ao incentivo, compreensão, admiração, respeito e carinho que recebi da minha namorada Natália.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Viçosa (UFV) e ao ambiente formado em torno dela por ser um verdadeiro “berço esplêndido”. Quanta saudade! Também agradeço, pela excelência do ensino público e gratuito que recebi, não só na UFV, mas na Universidade Federal do Rio de Janeiro, através do Instituto COPPEAD de Administração.

Enfim, dedico a conclusão desse trabalho ao meu sobrinho Pedro, pelo qual nutro um carinho, um amor, um querer-bem únicos. Não consigo deixar de pensar no seu crescimento a cada dia.

RESUMO

SILVA, Everton Rodrigues. **A SOFISTICAÇÃO DA GESTÃO E O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR DE CINEMA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SEGMENTO PRODUTOR.** Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

A oferta de bens e serviços audiovisuais tem se alterado em função da consolidação de diversas tecnologias, como a informação em sua forma digital, a Internet e as redes de comunicação sem fio. A indústria audiovisual, em geral, é uma clássica “geradora/fornecedora de conteúdo” e, por esta razão, atribui-se às empresas deste setor um caráter estratégico na geração de valor no mundo contemporâneo. Segundo Vilches (2003), “a migração digital em curso coloca os conteúdos como a chave do novo planeta digital que se constrói pela convergência das telecomunicações e da indústria dos meios (mídias)”. Partindo-se deste ponto de vista, surgem possibilidades de negócios que irão demandar uma reciclagem de conhecimentos e competências, a fim de estimular o surgimento de uma visão estratégica coerente com as tendências de mercado.

Ciente dos impactos tecnológicos no universo audiovisual, abarcando as atividades de geração, transmissão, distribuição e projeção do conteúdo (GALVÃO, 1998; MINC, 2000; VILCHES, 2001; DECCAX *et al.* 2003), optou-se por investigar, através de entrevistas em profundidade, as produtoras cinematográficas de longa-metragem, no que diz respeito a três pontos centrais: i) gestão de um projeto cinematográfico; ii) visão do profissional-chave em relação à dinâmica competitiva atual e futura; e iii) conduta gerencial das empresas, analisada sob três perspectivas: planejamento estratégico, gestão de recursos humanos e incorporação das novas tecnologias.

Tal esforço se justifica, uma vez que o objetivo do trabalho é detectar os efeitos gerenciais da utilização das tecnologias digitais e do avanço das redes de comunicação, aspectos associados à reconfiguração da indústria da informação, sobre o *modus operandi* e a visão de futuro das produtoras de cinema.

Os resultados encontrados evidenciaram as habilidades de tais empresas em gerenciar projetos complexos, que demandam um relacionamento com uma extensa rede de parceiros. Esta característica exigirá das produtoras uma profissionalização crescente dos seus quadros executivos. Ademais, foram observadas ações pontuais no sentido de explorar, ainda que cautelosamente, novas oportunidades derivadas da aplicação das competências centrais das produtoras de cinema em outros nichos de mercado.

ABSTRACT

SILVA, Everton Rodrigues. **A SOFISTICAÇÃO DA GESTÃO E O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR DE CINEMA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SEGMENTO PRODUTOR.** Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

The offering of audiovisual services has suffered major changes due to technologies breakthroughs, such as the digital revolution, Internet and wireless communications. The audiovisual industry is a major player in content sourcing, that's why companies operating in this industry are considered very strategic from a value creation point of view. According to Vilches (2003) "the digital migration puts content generation as the key element through the convergence of telecommunications and the media industry". From this point of view, one realizes an emergence of business opportunities that requires new competences to stimulate a strategic view that is coherent with market trends.

Being aware about the impact of the digital revolution on the audiovisual industry involving generation, transmission, distribution and exhibition (GALVÃO, 1998; MINC, 2000; VILCHES, 2001; DECCAX *et al.* 2003), in depth interviews with movie producers were conducted regarding three key points: i) the managing process of a movie production; ii) the personal view of the key manager regarding the dynamics of actual and future competitive forces; and iii) managerial processes viewed from the perspectives of strategic planning, human resources management and new technologies adoption.

Such effort is connected to main objective of the present study, which is to detect the impact of digital technology and telecommunication networks on management practices and future perspectives.

The results achieved evidenced the capabilities of the companies to manage complex projects that involves a great number of players. Such aspect will increase the demand for professional managers in this area. The study also identified several initiatives related to the exploration of new market opportunities associated with companies' central competences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

- Ilustrações

Figura 1 – Encadeamento lógico da literatura analisada	32
Figura 2 - Modelo genérico do processo de tomada de decisão estratégica (BETHLEM, 2002)	37
Figura 3 – Seqüência de etapas e distribuição de responsabilidades no sistema de valor do cinema	100
Figura 4 - Estrutura de um filme: evidência clara de um projeto (RODRIGUES, 2002).	107
Figura 5 – Visão simplificada das etapas de produção e dos parceiros da Conspiração	188
Figura 6 – Visão simplificada das etapas de produção e dos parceiros da Diler & Associados	195
Figura 7 – Visão simplificada das etapas de produção e dos parceiros do Domingos Oliveira	201
Figura 8 – Visão geral do modelo de produção (“BOAA”) do Domingos Oliveira	203
Figura 9 - Receita líquida para o produtor/distribuidor nas salas de cinema (Brasil)	208
Figura 10 – Quadro preliminar da incorporação tecnológica na produção cinematográfica	215
Figura 11 – Incorporação da tecnologia no modelo de produção da Diler & Associados	227
Figura 12 – Quadro geral da incorporação tecnológica na produção cinematográfica	233
Figura 13 – Relação entre direcionamento central e liderança empreendedora	248
Figura 14 – Visualização gráfica das produtoras investigadas, segundo Abell & Hammond (1979)	282

Gráfico 1 – Número de filmes nacionais lançados no mercado (1995-2004)	115
Gráfico 2 – Market share do público de salas de cinema em filmes nacionais (1995-2004)	116
Gráfico 3 – Evolução do número de salas de cinema no Brasil	130
Gráfico 4 – Evolução do número de salas de cinema em shopping centers no Brasil (1996-2002)	131
Gráfico 5 – Histórico de filmes nacionais lançados em circuitos comerciais – 1971/2004	316
Gráfico 6 – Comportamento dos gastos públicos com Cultura do Governo Federal – 1985 a 1996 (em milhões de reais de dez. de 1996)	319
Gráfico 7 – Série histórica (1995-2004) dos valores captados pelo Artigo 1º da Lei do Audiovisual	330
Gráfico 8 – Série histórica (1995-2004) dos valores captados pelo Artigo 3º da Lei do Audiovisual	331
Gráfico 9 – Série histórica (1995-2004) dos valores captados pela Lei Rouanet	332
Gráfico 10 – Série histórica (1999-2004) dos valores captados pelo mecanismo de “Conversão da Dívida”	333
Gráfico 11 – Arrecadação geral em 2003 e 2004 através da MP 2228-1	334

- Quadros

Quadro 1 – Principais trabalhos da linha de pesquisa do COPPEAD sobre utilização estratégica de tecnologias de informação e comunicação	23
Quadro 2 - Síntese dos conceitos apresentados pelos principais autores do referencial bibliográfico “Estratégia empresarial”.	39
Quadro 3 – Lógica de criação de valor em alianças estratégicas	50
Quadro 4 – Linhas de causalidade da convergência tecnológica	57
Quadro 5 – Motivações para o gerenciamento de incertezas	65
Quadro 6 – Síntese dos conceitos apresentados pelos principais autores do referencial bibliográfico “Reflexões sobre o pensamento estratégico”.	67
Quadro 7 – Diferenças entre tecnologias estabelecidas e emergentes	73
Quadro 8 – Paradoxo das tecnologias emergentes	74
Quadro 9 – Síntese dos conceitos apresentados pelos autores do referencial bibliográfico “Tecnologias emergentes”.	78
Quadro 10 – Síntese dos conceitos apresentados pelos autores do referencial bibliográfico “Recursos humanos”.	86
Quadro 11 – Sistema de valor da indústria cinematográfica	98
Quadro 12 – Principais bilheterias de filmes nacionais no período da “retomada” (1995 e 2004)	114
Quadro 13 – Número de títulos, renda (R\$ da época) e público das principais distribuidoras de filmes operando no Brasil (1997).	125

Quadro 14 – Déficit de penetração populacional das salas de cinema (2000)	129
Quadro 15 – Síntese das informações dos participantes da pesquisa	154
Quadro 16 – Mercado de atuação das produtoras investigadas (definido sob a ótica do mercado consumidor)	169
Quadro 17 – Estrutura de financiamento da produção cinematográfica (Conspiração)	187
Quadro 18 – Estrutura de financiamento da produção cinematográfica (Diler & Associados)	194
Quadro 19 – Visão geral do quadro proprietário de um filme (Diler & Associados)	198
Quadro 20 – Estrutura de financiamento da produção cinematográfica (Domingos Oliveira)	200
Quadro 21 - Classificação das produtoras investigadas, segundo direcionadores estratégicos de alianças de Doz & Hamel (1998)	205
Quadro 22 – Distribuição da receita bruta gerada nas salas de cinema (Brasil)	210
Quadro 23 – Distribuição da receita de um filme entre as janelas de exibição	212
Quadro 24 – Panorama de adoção (mercado brasileiro) da tecnologia de captação e finalização	234
Quadro 25 – Nível de adoção dos entrevistados da tecnologia de captação e finalização digitais	234
Quadro 26 – Classificação dos participantes da pesquisa sob a ótica da oferta de seus “produtos”	269
Quadro 27 – Classificação das produtoras investigadas, segundo Abell & Hammond (1979).	281
Quadro 28 – Perfis dos profissionais investigados	291
Quadro 29 – Gastos públicos com Cultura do Governo Federal – 1985 a 1996 (em milhões de reais de dezembro de 1996 – os valores estão aproximados)	319
Quadro 30 – Função regulatória (ANCINE)	324

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	13
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.1.1	O CORTE DA PESQUISA	21
1.2	OBJETIVO	22
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	25
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	26
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	29
2	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	30
2.1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	34
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
2.2.1	REFLEXÕES SOBRE O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	40
2.2.2	TECNOLOGIAS EMERGENTES	69
2.3	RECURSOS HUMANOS	80
2.4	AUDIOVISUAL E CINEMA	87
2.4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	88
2.4.2	CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE CINEMATOGRAFICA	90
2.4.3	O AUDIOVISUAL E O SISTEMA DE VALOR DO CINEMA	96
2.4.3.1	Estrutura do setor	97
2.4.3.2	Natureza dos sub-setores	104
2.4.3.3	Aspectos comerciais da exibição de um filme em salas de cinema	134
2.4.4	IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA PRODUÇÃO CINEMATOGRAFICA	138
3	<u>METODOLOGIA</u>	146
3.1	DEFINIÇÃO DA PERGUNTA DA PESQUISA	146
3.2	TIPO DE PESQUISA	146
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	149
3.4	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	149
3.5	ROTEIRO DA ENTREVISTA	150
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	152
4	<u>RESULTADOS E DISCUSSÕES</u>	153
4.1	MODELO DE PRODUÇÃO CINEMATOGRAFICO	155
4.1.1	CONCEPÇÃO DA ATIVIDADE DE CINEMA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS PRODUTORAS INVESTIGADAS	155
4.1.2	ETAPAS CONSTITUINTES DE UM PROJETO CINEMA TOGRAFICO	171
4.1.3	FINANCIAMENTO DA PRODUÇÃO E ALIANÇAS PARA A REALIZAÇÃO DE UM PROJETO CINEMATOGRAFICO	186
4.1.4	GERAÇÃO DE RESULTADO DA ATIVIDADE CINEMATOGRAFICA	206
4.2	TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO CINEMATOGRAFICA	214
4.2.1	GESTÃO DE PROCESSOS	215
4.2.2	CAPTAÇÃO DE IMAGENS	216
4.2.3	FINALIZAÇÃO DIGITAL	228

4.3	RECURSOS HUMANOS	235
4.3.1	RELAÇÕES DE TRABALHO	235
4.3.2	PERFIL REQUISITADO PELO MERCADO	238
4.4	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	241
4.4.1	DILER & ASSOCIADOS	242
4.4.2	GLOBO FILMES	249
4.4.3	DOMINGOS OLIVEIRA	262
4.4.4	CONSPIRAÇÃO FILMES	266
5	REFLEXÕES SUGESTIVAS	270
5.1	SÍNTESE DA PESQUISA	270
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS	272
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	295
REFERÊNCIAS		297
APÊNDICE		308
APÊNDICE A – MARCOS HISTÓRICOS: A TRAJETÓRIA DA PRODUÇÃO CINEMATOGRAFICA NO BRASIL		309
APÊNDICE B – ANCINE E A HISTÓRIA RECENTE DO CINEMA NO BRASIL		321
APÊNDICE C – ATIVIDADES DE FOMENTO GOVERNAMENTAIS AO CINEMA		326
APÊNDICE D – ASPECTOS ESTRUTURAS DAS LEIS DE INCENTIVO		336
APÊNDICE E – SÍNTESE: ASPECTOS ESTRUTURAS DA ATIVIDADE DE CINEMA		340
APÊNDICE F – ROTEIRO PADRÃO DE ENTREVISTA		345
APÊNDICE G – ROTEIRO ADAPTADO DE ENTREVISTA		354

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

Tradicionalmente, os sistemas de comunicação foram desenvolvidos para o transporte de tipos específicos de informação – o sistema telefônico para o tráfego de voz, as redes de comutação de pacotes para dados textuais, a radiodifusão para a televisão e o rádio (GALVÃO, 1998) e assim por diante.

Gradualmente, o advento de novas tecnologias (como, por exemplo, os computadores, a Internet e a telefonia móvel) e suas combinações vêm modificando estas circunstâncias. Fazendo um rápido exercício de memória, é possível constatar que os celulares atualmente tendem crescentemente a incorporar funções gerais como câmera fotográfica, agenda de compromissos, troca de mensagens de textos e multimídia, acesso à Internet, etc. Os computadores com o auxílio da Internet transformaram-se em plataformas de entretenimento doméstico (houve-se música, assistem-se filmes e documentários e trocam-se mensagens assíncronas e síncronas) e em “telefones” (serviço de VoIP), as operadoras de telefonia fixa em provedores de acesso à Internet, da mesma forma que as TVs por assinatura, que também oferecem serviços de telefonia (VoIP).

Observando-se o quadro geral de “invenções” mencionado acima, percebe-se que as principais mudanças tecnológicas por que passam os setores de telecomunicações, tecnologia da informação (hardware e software), eletrônica de consumo, comunicação e audiovisual estão relacionadas ao aprofundamento do processo de digitalização¹ e de transmissão de informações (GALVÃO, 1998).

Parece razoável dizer que este último movimento tem como marco simbólico a Internet, uma infra-estrutura genérica de comunicação sobre a qual novas aplicações podem ser concebidas (LEINER, 1997). A interação entre ambos,

¹ A digitalização pode ser entendida como um fenômeno que permite que várias formas de mídias sejam unificadas em um formato comum (linguagem digital) e, portanto, que a tecnologia de transmissão seja idêntica para um filme, música, software, etc. (WIRTZ, 2001).

digitalização das mídias e Internet, cria um ciclo virtuoso que multiplica os frutos da tecnologia.

Corroborada por Negroponte (1995), pode-se dizer que esta visão constitui o princípio básico da convergência de meios e da modernização das redes de comunicação, representando em seu conjunto a chamada convergência tecnológica. Segundo Galvão (1998), “a convergência tecnológica faz-se sentir na construção paulatina de uma infra-estrutura mundial de informações capaz de transportar sinais digitais de voz, texto e imagens em movimento para qualquer ponto do planeta”. Vale frisar que, a palavra “paulatina” foi muito bem colocada pelo autor. Em tese, todo o conteúdo é “digitalizável”, mas, na prática, a geração de conteúdo ainda não é integralmente digital. Isto se dá porque “não há consenso quanto aos padrões tecnológicos tanto nas áreas de geração de imagens para filmes e televisão, quanto na área de compressão digital de arquivos multimídia” (DECCAX *et al.* 2003) ² e também não há concordância na área de projeção (consumo final) deste conteúdo, vis a vis a decisão dos estúdios de cinema americanos de desenvolver um padrão proprietário para o cinema digital (LUCA, 2004).

A convergência de tecnologias tem anunciado que daqui por diante o jogo competitivo poderá se desenrolar através de uma revolucionária “dança de cadeiras”, denotada pela possibilidade concreta das empresas incumbentes serem ameaçadas por novos entrantes. O setor de telefonia fixa tem sido apontado como um caso emblemático desta nova dinâmica competitiva. Tal segmento parece viver uma iminente erosão de sua principal fonte de valor presente, os serviços de voz sobre a plataforma de telefonia. A razão para tal fato, é que começa a ser difundida, para além das fronteiras das grandes empresas, a telefonia sobre IP (tráfego de voz sobre a plataforma da Internet, apelidado pelo mercado de VoIP). Este caso, em especial, ganhou notoriedade pública ao ser noticiado no “The Economist” e veiculado na imprensa nacional, através do jornal Valor Econômico On Line, na edição do dia 22 de Setembro de 2005, numa matéria intitulada “Como a Internet matou a telefonia fixa”. Como afirma a reportagem, “O principal proponente da voz

² Apesar do artigo utilizado como referência ter sido escrito em 2003, em relação ao aspecto observado praticamente nada mudou, conforme se pode perceber através da consulta dos diversos sites mencionados nas notas 3 e 4 na página 15.

sobre IP é o Skype, uma pequena empresa [adquirida recentemente pelo eBay, empresa pioneira no modelo de leilão reverso na Internet] ³ de cujo software permite às pessoas realizarem ligações telefônicas grátis para outros usuários Skype, por meio da internet, e ligações muito baratas para telefones tradicionais - nos dois casos sendo um prenúncio de problemas para as operadoras telefônicas já estabelecidas”.

A ascensão do Skype e de outros serviços de voz sobre IP, além de afetar o negócio da telefonia tradicional, estabelecido há mais de um século, significa mais um serviço de dados prestado “via conexões de alta velocidade”. Desde que se tenha uma conexão de banda larga, o usuário poderá escolher um provedor de serviços que incorpore ofertas relacionadas, como correio de voz, conferências telefônicas ou de vídeo, etc. A reportagem é encerrada com uma frase que chama a atenção pela veracidade da surpresa que causa: “é por isso que muitas pessoas vêm fazendo tanto alarde com o Skype - uma companhia pequena, sim, mas que simboliza uma enorme mudança em uma indústria que movimenta US\$ 1 trilhão”.

É verdade que, no caso do Skype e em tantos outros, não se sabe quem serão os provedores de serviço responsáveis por lidar diretamente com o usuário final, como também não é possível prever qual o modelo de negócios que surtirá mais efeitos positivos. Faz-se necessário, pois, alertar o leitor que, nesse trabalho, não serão formuladas respostas neste sentido. Esta pesquisa incorporou tendências em sua análise que viessem sustentadas por sinais concretos emitidos pelos principais *players* dos setores de telecomunicações, tecnologia da informação e comunicação, e considerou prematuro os estudos que procederam de forma contrária.

Sob este enfoque, pelo que foi apurado nos sites ⁴ dos principais congressos e feiras que recentemente trataram o tema “convergência tecnológica” e nos boletins

³ O uso de colchetes denota que a observação realizada trata-se de um comentário livre do próprio autor desse manuscrito.

⁴ <http://www.set.com.br/> - “SET 2005 - Congresso de Tecnologia de Rádio, Televisão e Telecomunicações”, realizado pela Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão e Telecomunicações (SET) de 21 a 23 de Setembro de 2005.

<http://www.broadcastcable.com.br> - “Broadcast & Cable – Exposição de Equipamentos”, realizado pela SET de 21 a 23 de Setembro de 2005.

<http://www.iirusa.com/cdma/index.cfm/link=1> - Congresso “3G CDMA Americas”, realizado de 12 a 14 de Setembro de 2005.

eletrônicos divulgados por veículos especializados ⁵, o conteúdo tem sido eleito, pelos *players* de mercado, um aspecto essencial para a oferta de novos serviços, seja qual for o segmento envolvido (telefonia móvel, tv por assinatura, tv digital, telefonia fixa). Esta é uma tendência concreta. A idéia central, sobre a qual a maioria também concorda, é que os novos serviços, propiciados pelas tecnologias emergentes, são praticamente a alternativa principal para o aumento de receita média por usuário (TELA VIVA NEWS, 2005f). Daí nasce a importância para as empresas de oferecerem conteúdos atrativos para os seus clientes.

Num debate onde estavam presentes representantes dos setores de telecomunicação móvel e de televisão (aberta e paga), o diretor da Oi, Alberto Blanco (operadora de celular no Brasil que pertence ao grupo TELEMAR), ratifica esta afirmação, mencionando que “uma coisa é certa: tanto emissoras quanto operadoras de celular concordam que o conteúdo é determinante para o sucesso de um serviço” (TELA VIVA NEWS, 2005f). Prontamente, ele foi apoiado pelo diretor de inovação da Vivo, Luis Avelar, que completou sua fala, afirmando que a incerteza regulatória é um aspecto negativo da convergência que deve ser lembrado. Assumindo uma postura mais conservadora, Avelar disse que os novos serviços devem ser vistos com cautela, pois não se pode fazer nada que prejudique o EBITIDA das empresas. Virgilio Amaral, diretor de tecnologia da TVA (operadora de tv por assinatura no Brasil), seguindo também uma tendência moderada, relata que “a convergência traz um novo complicador: são mais serviços, mais investimentos, é mais difícil de gerenciar e ainda confunde o usuário, que nem sempre entende tudo o que você oferece”. Estes comentários revelam a incerteza sobre o modelo de negócio que viabilizará a exploração de novos serviços, no entanto, o conteúdo permanece no centro das novas ofertas aos usuários.

Outro indício que reforça a importância estratégica da oferta de conteúdo atrativo por parte das empresas de telecomunicações, é a recorrência do tema “TV no celular” nos eventos de telefonia móvel nos EUA (TELA VIVA NEWS, 2005d). Segundo informações do boletim eletrônico “Tela Viva News”, os principais resultados da TV

⁵ Boletins eletrônicos: Tela Viva News, Revista World Telecom e Portal adNews (foco em convergência de mídias). Podem ser acessados a partir do cadastro nos sites, <http://www.telaviva.com.br>, <http://computerworld.uol.com.br> e <http://www.adnews.com.br>, respectivamente.

móvel ainda estão na Ásia, onde empresas como a KDF (operadora de telefonia móvel na Coreia) têm mais de um milhão de usuários acessando conteúdos audiovisuais no celular. O que se percebe, através dos debates do “3G CDMA Americas” (evento sobre telefonia móvel realizado nos EUA em setembro de 2005), é que não há clareza sobre os tipos de conteúdo que farão sucesso no celular. Também é fato que o pacote de conteúdo que chamará a atenção do usuário será diferente para cada País e, em alguns casos, para cada região do país. “Na Coreia, o que as pessoas assistem são conteúdos adultos e os canais aos quais elas estão acostumadas, da TV aberta”, diz Won Jin Park, vice-presidente da operadora KTF. Ele diz que o segmento de filmes também tem crescido no celular, a ponto de levar a KTF a cogitar a compra de estúdios de cinema. Parece um paradoxo, já que a tendência é buscar em celulares conteúdos de curta duração. A lógica que explica o fenômeno é que, pelo menos na área de atuação da KTF, muitas pessoas ficam bastante tempo paradas em meios de transporte ou em situações de espera (TELA VIVA NEWS, 2005d).

Quando o assunto é TV digital, a divergência técnica é relevante, mas novamente a concordância recai sobre a importância da existência de um conteúdo que interesse o usuário. Roberto Franco, diretor de tecnologia da emissora de televisão SBT, afirma que “se o conteúdo não for atrativo, não tem negócio”. Nesta linha argumentativa, Ricardo Miranda, presidente da Sky, operadora de TV por assinatura no Brasil, afirma que “sem conteúdo nacional, não vai ‘pegar’ a TV digital no Brasil” (TELA VIVA NEWS, 2005g).

No Brasil, uma pequena parcela das produtoras - voltadas para filmes publicitários e para obras de ficção e documentários para o cinema - parece estar se mobilizando no sentido de aproveitar a sinergia entre as várias mídias disponíveis e conquistar posições relevantes no provimento de conteúdo. É o que revela a intenção do Grupo Academia - formado pelas produtoras Academia de Filmes, Ilustrada Filmes, 30 Pés Filmes e Academia de Cultura - ao criar um núcleo especializado na geração de conteúdo para novas mídias (celular, iPod, consoles de jogos, PCs, TV por assinatura e publicidade no cinema) (TELA VIVA NEWS, 2005e). “A intenção do grupo não é simplesmente digitalizar os filmes, mas adicionar elementos interativos aos comerciais e gerar valor para o produto criativo da agência. A ideia é combinar

múltiplos canais para envolver o consumidor desde a primeira veiculação do filme publicitário na TV. O núcleo pretende disponibilizar tecnologias e soluções de comunicação audiovisual interativa para que as agências possam planejar e realizar as campanhas de seus clientes de forma integrada, convergente e globalizada” (ZAMBONE, 2005). Ou seja, uma repercussão possível, no primeiro momento, é que as agências publicitárias possam incluir nas campanhas *cross media* as "novas mídias".

Amparados por esta tendência, “integradores de tecnologias móveis, desenvolvedores e fornecedores de conteúdo estão se reunindo para criar, até o início de 2006, uma associação ⁶ cujo objetivo será estabelecer regras claras para um desenvolvimento saudável do chamado *mobile marketing*” ou o uso do telefone celular como ferramenta de marketing ⁷ (TELA VIVA NEWS, 2005e). Segundo o noticiário, a idéia é atrair também as operadoras móveis, os grandes grupos de mídia e as agências de publicidade.

No que tange à esfera regulatória, as discussões no Brasil começam a ser intensificadas com a estruturação do grupo de trabalho do Governo Federal sobre a convergência tecnológica. O Conselho de Comunicação Social (CCS) do governo brasileiro sinalizou claramente pela necessidade de padronizar as regras legais para a produção de conteúdo audiovisual, seja qual for a plataforma de veiculação deste conteúdo (TELA VIVA NEWS, 2005b). O ministro da Comunicação, Hélio Costa, declarou que acredita que o setor de telecomunicações formado por "empresas de capital estrangeiro em sua maioria, não pode transmitir imagens seqüenciadas na terceira ou quarta gerações da telefonia celular". O ministro complementa afirmando que "as novas tecnologias estão abrindo um mercado que precisa ser normatizado e não existe regulamentação sobre isso ainda, sobretudo o serviço de valor adicionado. Além disso, trata-se de um canal de transmissão que precisa ser concedido pelo governo. Esta é a grande discussão que deverá ser feita sobre a moderna comunicação utilizando a plataforma dos serviços de telefonia" (TELA VIVA NEWS, 2005a).

⁶ Nos EUA, foi criada em 2001, a Associação de Marketing Móvel (MMA, em inglês) (TELA VIVA NEWS, 2005e).

⁷ Agências de *mobile marketing* no Brasil: AdMobile, m-Direct e M2A (TELA VIVA NEWS, 2005e). Até o momento ainda foram poucas as ações de marketing envolvendo o celular como mídia no país.

Para ilustrar a importância da dimensão regulatória, basta lembrar que segundo informações divulgadas no boletim eletrônico TELA VIVA News (2005b), tramita no senado federal uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC) que “restringe a produção de conteúdo a empresas que tenham no máximo 30% de capital estrangeiro”. Ou seja, a PEC, que regula o conteúdo em novas mídias, pretende estender às empresas que produzam, programem ou provenham conteúdos dirigidos a brasileiros as mesmas regras que se aplicam ao rádio e à televisão e o CCS deu parecer favorável a esta proposta (TELA VIVA NEWS, 2005h). Num cenário hipotético, onde tal mecanismo fora colocado em vigor, poder-se-ia imaginar que os grandes *players* iniciariam um processo de “nacionalização”, associando-se a parceiros de conteúdo locais, por exemplo.

Somada a esta questão, outros três aspectos restringem ou, pelo menos, criam contornos únicos, a política de investimento estrangeiro no Brasil e na América Latina como um todo: a complexidade da legislação tributária e a alta carga de impostos; a baixa renda média populacional; e a frágil proteção legal dos direitos sobre as obras digitais, o que segundo o vice-presidente da divisão de mídia digital da *MTV Networks Latin America*, confere “um risco muito grande às operações, especialmente na plataforma móvel” (TELA VIVA NEWS, 2005c).

O conjunto de aspectos mencionados acima fornece uma visão panorâmica do quadro de incertezas que paira sobre a oferta de novos serviços impulsionados pela convergência tecnológica. Isto porque, por não fazer parte do escopo desse estudo, não foram tratadas as diversas arquiteturas tecnológicas disponíveis para as empresas estruturarem seus novos serviços (conteúdo no celular, acesso móvel e fixo a Internet, voz sobre IP, tv digital, etc.).

Assim, o aspecto central que interessa para o prosseguimento desse trabalho gira em torno da compreensão de que o conteúdo em suas diversas formas (texto, áudio, imagem e vídeo) é fundamental para o provimento de um pacote de serviços apoiado na convergência tecnológica. Como decorrência deste fato, existe um elevado grau de incerteza quanto à ocupação de posições-chave na produção e “entrega” deste conteúdo aos usuários.

Segundo Galvão (1998), “na década de 80, a dinâmica econômica da indústria audiovisual esteve essencialmente ligada ao estabelecimento de novos canais por onde o conteúdo audiovisual pudesse ser escoado. A incorporação tecnológica afetou os setores mais a jusante da cadeia de valores – acondicionamento, distribuição e consumo final do produto audiovisual – e seguiu as trajetórias tecnológicas ‘impostas’ pela indústria de eletrônica de consumo e de telecomunicações”. Na visão do autor, o videocassete e a tv por assinatura foram as principais novidades tecnológicas que semearam tal mudança, vivenciada em sua plenitude somente nos EUA, talvez, onde a penetração da tv por assinatura nos domicílios alcança índices incomparáveis ao resto do Mundo.

Parece sensato afirmar que no início do século XXI o princípio econômico por trás da forma mutante da economia audiovisual também esteja ligado ao estabelecimento de novas “janelas de exibição” de conteúdo. Neste momento, entretanto, a incorporação tecnológica parece se dar de um modo mais profundo, afetando não somente uma porção do complexo audiovisual, mas todos os elos que o compõe. A razão para tal, está na tecnologia digital ou na digitalização. Historicamente (a partir de 80, conforme assinalou Galvão (1998)), a indústria audiovisual já havia criado um vínculo com as indústrias de telecomunicações e eletrônica de consumo, mas, a rigor, sua recente relação com a área de informática, fato que se intensificou na década de 90, tem sinalizado novos rumos para a indústria. Especialmente para os setores que lidam essencialmente com informação (dados, imagem, áudio e vídeo), a tecnologia digital tem representado um forte componente de mudança (GALVÃO, 1998; SHAPIRO & VARIAN, 1999), *vis a vis* o setor audiovisual. Segundo atesta Galvão (1998), “a incorporação da tecnologia digital na indústria audiovisual segue abarcando todas as fases produtivas, implicando novas maneiras de se fazer, distribuir e comercializar os produtos audiovisuais”.

É deste modo que os três setores (telecomunicações, audiovisual e informática) e também o setor de eletrônica de consumo⁸, aproximam-se gradativamente,

⁸ Pode-se dizer que a popularização da informática fez com que a fronteira entre os dois setores (informática e eletrônica de consumo) se esmaecesse. Por isto, às vezes não se menciona, nesse

convergindo para um espaço comum que “transforma práticas produtivas cada vez menos diferenciadas” (GALVÃO, 1998). Este movimento, em si, representa o que é o processo de convergência tecnológica (ou convergência empresarial), ao mesmo tempo em que ilustra o fenômeno, que precede o primeiro, conhecido como reconfiguração de indústrias (WIRTZ, 2001; SHOEMAKER, 2002).

1.1.1 O Corte da pesquisa

Apropriando-se do comentário de Galvão (1998), “ainda que a convergência [tecnológica ou empresarial] possa ser apreendida partindo-se da análise da dinâmica atual de qualquer um dos três setores supracitados [telecomunicações, informática, audiovisual], o presente trabalho irá trazer, deliberadamente, a indústria do audiovisual para o centro das questões abordadas”. O motivo já foi exaustivamente comentado: os conteúdos são cada vez mais importantes frente aos meios (redes, hardwares, softwares) que lhes servem de suporte.

A partir deste “primeiro corte de pesquisa”, tomou-se a decisão de desenvolver um trabalho voltado para as produtoras de conteúdo cinematográfico, especificamente as produtoras de filmes longas-metragens⁹. Esta escolha se justifica pela constatação de um “vazio acadêmico”. Pouco se conhece sobre os reflexos da evolução tecnológica na atividade de se “fazer cinema” em território brasileiro. O mesmo pode ser dito sobre o perfil e a visão de futuro dos empreendedores à frente destas empresas (MINC, 2000). No Brasil, os estudos realizados no âmbito da pesquisa acadêmica sobre cinema e audiovisual, privilegiam, com poucas exceções¹⁰, abordagens estéticas, culturais e políticas.

Não se espera com essa pesquisa suprir integralmente tal deficiência, entretanto, ciente das limitações de um trabalho introdutório como este, sua contribuição,

estudo, o segundo e utiliza-se a terminologia de “setor de tecnologia de informação”, como uma expressão de cunho geral.

⁹ Segundo classificação do Manual do Produtor (2005), elaborado pela ANCINE (Agência Nacional do Cinema), uma longa-metragem é uma obra cinematográfica de duração superior a 70 minutos.

¹⁰ Os trabalhos científicos mais relevantes nesta linha são bem representados por MinC (1998), Galvão (1998), MinC (2000) e Luca (2004), que como será visto pelo leitor foram largamente utilizados.

imagina-se, está na indicação de caminhos futuros de pesquisa envolvendo as produtoras de cinema ou mesmo o setor produtivo/desenvolvedor de conteúdo voltado para os diversos “meios” existentes ou em consolidação (emissoras de TV, celular, Internet, etc.).

Isto posto, partiu-se da premissa de que para estudar os reflexos dos fenômenos empresariais contemporâneos nas produtoras cinematográficas, era necessário compreender o processo e o modelo de produção de um filme de longa-metragem. Este foi um aspecto seminal desse manuscrito. Dentro deste espectro, buscou-se colher indícios que ajudassem a compreender a estrutura de financiamento do setor, as alianças empresariais, o nível de risco e de rentabilidade das produtoras.

A partir da observação criteriosa dos pontos mencionados, a investigação se concentrou na relação das empresas estudadas com as novas tecnologias, principalmente com o processo latente de digitalização da informação. A compreensão da dimensão tecnológica na realidade cinematográfica permite, a um só tempo, avaliar com mais precisão as oportunidades e ameaças frente a um contexto empresarial mais amplo, formado pela convergência entre os setores de telecomunicações, tecnologia da informação e comunicação, bem como torna possível avaliar o quão relevante será o papel dos gestores na definição das ações estratégicas que conduzirão as produtoras neste cenário de mudança.

Por tudo que foi comentado, torna-se evidente a natureza predominantemente exploratória desta pesquisa. Segundo Vergara (1997), a investigação exploratória é adequada para áreas onde o conhecimento ainda não está totalmente sedimentado e sistematizado.

1.2 Objetivo

O COPPEAD/UFRJ – Instituto de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – desenvolve, há alguns anos, uma linha de pesquisa sobre “Utilização Estratégica das Tecnologias de Informação e Comunicação”. O foco principal desta linha de pesquisa é estudar as implicações

estratégicas da adoção de novas tecnologias em vários setores da economia brasileira.

Ao longo destes anos, os diversos trabalhos produzidos vêm contribuindo para o amadurecimento do ferramental teórico utilizado, tornando-o gradativamente mais consistente e alinhado com os objetivos acadêmico e empresarial de tal projeto científico.

A seguir são enumerados alguns dos trabalhos realizados, identificando-se os setores econômicos estudados.

Quadro 1 – Principais trabalhos da linha de pesquisa do COPPEAD sobre utilização estratégica de tecnologias de informação e comunicação

Setor	Título	Autor/Ano
Bancário	Utilização estratégica da tecnologia de informação em bancos múltiplos: um estudo no Rio de Janeiro e São Paulo	Wainstok (1995)
NA	O alinhamento estratégico da tecnologia de informação: um estudo exploratório em empresas do Rio de Janeiro	Braga (1996)
Bancário	O alinhamento estratégico, a construção do futuro e a gestão da tecnologia da informação: um estudo de bancos operando no Brasil.	Nogueira (1999)
Bancário	O alinhamento estratégico e a utilização da internet nos bancos operando no Brasil.	Soares (2000)
Seguradoras	Planejamento, escopo e resultados da utilização da Internet pelas seguradoras que operam no Brasil.	Augustinis (2002)
Seguradoras	Prospecção e acesso a novas tecnologias de informação: um estudo em seguradoras operando no Brasil	Silva (2002)
Petroquímico	Planejamento, escopo e resultados da utilização da Internet na indústria de petróleo no Brasil	Deccax (2004)
Turismo	O alinhamento estratégico da utilização da internet em agências de viagens e turismo operando no Brasil	Barros (2005)

Obs.: A sigla “NA” quer dizer “Não se aplica”.

Ciente dos impactos tecnológicos no universo audiovisual, abarcando as atividades de geração, transmissão, distribuição e projeção do conteúdo (GALVÃO, 1998; MINC, 2000; VILCHES, 2001; DECCAX *et al.* 2003; HAYASHI, 2003), optou-se por

investigar, através da realização de entrevistas em profundidade ¹¹, as empresas produtoras de conteúdo audiovisual (AV), notadamente, as **produtoras cinematográficas de longa-metragem**, no que diz respeito a três pontos centrais:

- i) modelo de produção de um filme cinematográfico de longa-metragem - o foco está no entendimento de que um filme é um projeto empresarial, que envolve, em larga medida, um alto risco comercial;
- ii) visão do profissional-chave em relação à dinâmica competitiva atual, que conforme se mostrará, encontra-se em plena mutação, introduzindo novas oportunidades e desafios para as empresas (DAVIS & MEYER, 1998; WIRTZ, 2001; WATSON, 2002; SHOEMAKER, 2002; dentre outros);
- iii) visão do profissional-chave sobre a conduta gerencial da sua empresa, analisada sob três perspectivas: gestão estratégica, de recursos humanos e incorporação de novas tecnologias.

Convém antecipar que o sistema de valor do cinema é composto por três principais sub-setores: produção, distribuição e exibição. O estudo conduzido nessa dissertação foca o elo de produção. Naturalmente, aspectos envolvendo os demais agentes serão tratados em função de sua óbvia ligação com o primeiro. O desenrolar da leitura deste manuscrito mostrará a íntima relação entre os elos mencionados.

Ao focar no profissional-chave, o presente estudo, de natureza exploratória, torna claro que o seu objetivo é fornecer indícios que permitem avaliar a capacidade de resposta dos empreendedores brasileiros dedicados à produção cinematográfica, frente aos desafios tecnológicos e econômicos pelos quais atravessa o setor.

Para alcançar tal propósito, foi utilizada uma abordagem interpretativa em sintonia com a afirmação de Malhotra (2001): “a natureza exploratória da pesquisa de campo é condizente com a utilização de uma metodologia qualitativa de coleta de dados,

¹¹ Encontra-se na terceira parte desse trabalho, uma descrição pormenorizada sobre a metodologia utilizada no presente estudo.

por meio de entrevistas em profundidade aplicadas a uma amostra de conveniência” (*apud* CHAO, 2004).

Foi organizado um roteiro, inteiramente baseado na revisão bibliográfica, para a condução das entrevistas.

1.3 Delimitação do estudo

Como já dito, em linhas gerais esse trabalho procura conhecer os aspectos principais do modelo de trabalho das produtoras de cinema e detectar os efeitos gerenciais da utilização das tecnologias digitais e do avanço das redes de comunicação, aspectos associados à convergência tecnológica e a reconfiguração da indústria da informação, sobre o *modus operandi* e a visão de futuro de tais empresas.

O estudo não pretende apresentar novidades em termos de soluções ou mesmo de diagnóstico para os problemas atuais que afligem a indústria (cinematográfica e audiovisual em geral). Seu intuito é compilar evidências empíricas disponíveis – absorvidas por meio de entrevistas em profundidade e pelo exame de fontes secundárias - e, desta forma, aprofundar o debate sobre o posicionamento estratégico das produtoras de cinema e sobre a relevância da indústria audiovisual, ao mesmo tempo em que abre caminho para que pesquisas futuras avancem na “escada de conhecimento” (BENTO & FERREIRA, 1982) sobre o tema estudado.

Sob este enfoque, foram deixadas de lado (ou tratou-se com superficialidade) outras abordagens a respeito do “cinema e audiovisual”, tais como os efeitos estéticos das tecnologias digitais na narrativa cinematográfica (GERBASE, 2003; HAYASHI, 2003; CANNITO, 2004), a discussão sobre políticas públicas para a indústria cinematográfica e audiovisual e a visão em relação à avaliação dos investimentos em Cultura (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998a; AUDIOVISUAL, 2000; BRANT, 2002), os condicionantes da demanda pelo consumo de cinema (MINC, 1998), o investimento em salas de projeção de cinema no Brasil (BNDES, 2000), projeção digital de cinema (LUCA, 2004), etc.

1.4 Relevância do estudo

O volume de recursos investidos no setor audiovisual ¹² representava, em 1997, cerca de 1,0% do PIB, cerca de 6,5 bilhões de reais, nos termos dos cálculos feitos para 1994, último ano medido pela pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998b) ¹³. “Em termos setoriais, a publicidade na TV (aberta e paga) respondeu por 55% do total das receitas brasileiras, as assinaturas de TV pagas por 26%, os gastos com vídeo por 12% e o cinema por 6,5%. Além disso, neste mesmo ano, todo o setor gerou 40 milhões de dólares de exportação e 606 milhões de dólares de importação”.

O mesmo estudo concluiu que, em 1994, o segmento cultural ¹⁴ brasileiro empregava 510 mil pessoas, incluindo esferas pública (9,7%), privada (76,7%) e ainda os trabalhadores autônomos (13,6%). Também foi constatado que para cada milhão de reais gastos em cultura, o País gerava 160 novos postos de trabalho diretos e indiretos, revelando o impacto social e econômico de tal atividade. Para se ter uma idéia da importância relativa do setor, o contingente de pessoas pertencentes ao segmento analisado é 90% superior ao empregado pelas atividades de fabricação de equipamentos de material elétrico e eletrônico e 53% superior ao da indústria de material de transportes (incluída as indústrias automobilística, de autopeças e de fabricação de outros veículos).

Estes dados preliminares, ainda que defasados no tempo, são relevantes, pois demonstram a relação, nem sempre lembrada, entre o setor cultural e o desenvolvimento social e econômico. Esta constatação revela o quão fundamental é investigar as mudanças no comportamento da indústria audiovisual, dado o conjunto de manifestações culturais que dela fazem parte.

¹² O setor audiovisual compreende os segmentos de: cinema, radiodifusão de televisão (aberta ou paga), o mercado de vídeo (aluguel e venda direta ao consumidor de VHS e DVD) e de novas formas de distribuição de sinais de vídeo (*pay-per-view*, vídeo sob demanda, dispositivos móveis, etc.) (GALVÃO, 1998).

¹³ Da mesma fonte, índices semelhantes em outros Países: Argentina (1%), México (0,5%), Europa (1,1%) e EUA (2,7%).

¹⁴ Neste contexto, a expressão “segmento cultural” está sendo usada como sinônimo do setor audiovisual.

Sob este pensamento, é oportuno lembrar que a oferta de bens e serviços audiovisuais tem se alterado em função do surgimento e consolidação de diversas tecnologias, como a informação em sua forma digital, a Internet e as redes de comunicação sem fio. A indústria audiovisual, em geral, é uma clássica “geradora/fornecedora de conteúdo”, e, por esta razão, atribui-se às empresas deste setor um caráter estratégico para a geração de valor no mundo contemporâneo, uma vez que, segundo Vilches (2003), “a migração digital em curso coloca os conteúdos como a chave do novo planeta digital que se constrói pela convergência das telecomunicações e da indústria dos meios (mídias)”.

Uma consequência direta desta afirmação, é que a convergência tecnológica e dos meios torna tênue a linha divisória entre as indústrias de comunicação, telecomunicação e de eletrônica de consumo, conforme assinala Shoemaker (2002). Examinando esta situação com mais profundidade pode-se dizer que o espaço de “(inter)ação” entre as empresas que compõem estas indústrias será ampliado. Deste fato, surgem inúmeras possibilidades de negócios que irão demandar dos gestores uma reciclagem de conhecimentos e competências, a fim de estimular o surgimento de uma visão estratégica coerente com as tendências de mercado.

É neste cenário de transformação que a indústria cinematográfica está inserida. Desta forma, é provável que a atividade de realizar um filme vá sofrer alterações (como já está) nas esferas estratégica (criação de mercados, articulação com a comercialização, estabelecimento de alianças, gestão de incerteza e geração de valor), operacional (*modus operandi* da produção, relações de trabalho e infraestrutura necessária) e financeira (lógicas de investimento e de rentabilidade).

Fundamentalmente, os líderes das produtoras de cinema terão que se preocupar com os seguintes aspectos ¹⁵:

- **Visão estratégica** – as tecnologias digitais e a convergência tecnológica oferecem oportunidades de ganhos operacionais, de incremento de qualidade e ampliação da oferta de serviços. Para tanto, as empresas necessitam

¹⁵ Estas proposições foram adaptadas pelo autor desse trabalho a partir de Venkatraman (2000).

aprimorar a sua visão de futuro, analisar novos modelos de negócio e agir, fazendo uso de experimentação seletiva (DAY & SHOEMAKER, 2004);

- **Incertezas de demanda e oferta** - diretamente relacionada ao ponto anterior, a gestão de incerteza, segundo Shoemaker (2002), passa por preparar a empresa para competir em diferentes circunstâncias. No caso das produtoras, as incertezas estão diretamente associadas ao desejo de consumo dos espectadores sobre novos filmes, ao processo de produção, às estratégias de comercialização de seu “produto” e à oferta de filmes estrangeiros no mercado nacional;
- **Alinhamento do core da empresa** – reconhecer e mobilizar recursos chaves para proteção e/ou obtenção de valor é vital para que os gestores desenvolvam ações coordenadas interna e externamente à empresa;
- **Infra-estrutura** - consiste no estabelecimento de um suporte operacional, que alavanque o seu negócio principal e crie valor para os parceiros;
- **Alocação de recursos** - envolve o comprometimento financeiro, tecnológico e de recursos humanos. Deve-se discutir sobre a criação de uma estrutura enxuta de trabalho, sobre terceirização e alianças, além de detalhes da operação financeira que suportará o projeto do filme.

Por fim, é útil reproduzir uma citação extraída do livro “Migração Digital” (VILCHES, 2003), que esclarece uma possível dúvida dos leitores em relação à importância estratégica que se atribui ao setor audiovisual e as indústrias de comunicação e telecomunicação.

“Quando, como ocorre com frequência atualmente, a assimilação numa cultura nacional dos que vêm de fora ou, na realidade, dos nascidos no País, já não se faz por meio das escolas, igrejas, partidos políticos, forças armadas, associações cívicas, centros de trabalho e de toda a gama de instituições sociais, a assimilação só se pode dar, seja como for, por meio da publicidade, da televisão e do consumismo total, os quais são, todos eles, produtos do livre mercado” (Susan George).

1.5 Organização do trabalho

Por princípio didático, na seqüência, é apresentada a estrutura de conteúdo do trabalho:

Parte I – Introdução: traz ao conhecimento do leitor, considerações que se fazem obrigatórias a um estudo dessa natureza, tais como motivadores, objetivo, e relevância da pesquisa, além de aspectos gerais sobre as transformações de ordem econômica, tecnológica e social, vivenciadas pelo setor estudado.

Parte II – Referencial teórico: Pode-se dizer que subdivide-se em dois grandes grupos. O primeiro é composto pelos principais autores que dão sustentação à linha de pesquisa conduzida no Instituto COPPEAD, conforme descrita no objetivo do trabalho. O segundo traz informações específicas sobre a indústria de audiovisual e cinema.

Parte III – Metodologia: apresenta e justifica a orientação metodológica que conduziu o desenvolvimento do trabalho.

Parte IV – Resultados e discussões: apresenta uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas nessa pesquisa, de acordo com os núcleos temáticos de investigação que deram forma ao roteiro de perguntas.

Parte V – Reflexões sugestivas: apresenta uma abordagem do assunto mais sintética e conclusiva, porém cautelosa, em sintonia com as limitações da pesquisa. Prova disto é o cuidado com o próprio nome da seção “reflexões sugestivas”.

Parte VI – Referências: apresenta as referências bibliográficas dos documentos utilizados no presente estudo.

Parte VII – Apêndices: disponibiliza para consulta os roteiros utilizados na pesquisa, além de informações complementares sobre a indústria cinematográfica brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme explicitado, dois grupos conceituais são apresentados na pesquisa.

O primeiro é composto pelos itens a seguir:

2.1 Estratégia empresarial (pág. 34)

Apresenta o conceito do termo “estratégia”, ao mesmo tempo em que discute a relação entre “planejamento estratégico” e “pensamento estratégico”, além de apresentar um modelo genérico para tomada de decisões estratégicas.

2.2 Planejamento estratégico: em linhas gerais, discute-se, neste item, a gestão estratégica de negócios apoiados em tecnologias da informação e comunicação. A discussão é conduzida nos dois sub-itens abaixo:

2.2.1 Reflexões sobre o pensamento estratégico (pág. 40): apresenta uma visão geral sobre a necessidade de mudança na forma de encarar o pensamento estratégico no contexto empresarial contemporâneo, seguido de um conjunto de conceitos e de instrumentalização prática voltados para a condução desta mudança;

2.2.2 Tecnologias emergentes (pág. 69): faz uma breve reflexão sobre a relação entre inovação tecnológica e reestruturação industrial e, em seguida, apresenta e discute as idiossincrasias da gestão de tecnologias emergentes, frente às tecnologias já estabelecidas.

É importante compreender que a revisão teórica realizada no item “2.1 Estratégia empresarial” reflete uma abordagem restrita acerca do estudo sobre Administração Estratégica. O objetivo foi reunir um conjunto de formulações essenciais para a execução desta pesquisa, ciente de que existe uma variedade de conceitos e visões em torno do campo de estudo da Estratégia. O respeito a esta pluralidade de visões e o “cuidado” ao lidar com a imprecisão de conceitos que envolvem tal área de estudo são duas importantes mensagens deixadas pelo Professor Agrícola Bethlem

ao longo de suas publicações (BETHLEM, 1999; BETHLEM, 2002, BETHLEM, 2003 e outros).

A rigor, segundo Estolano (2002), “(...) embora muito já se tenha dito, escrito e pesquisado sobre o assunto, não há um pensamento hegemônico sobre o tema. Diversas são as linhas de pensamento, assim como os modismos“. Mintzberg (2000) afirma que “há atualmente dez escolas de pensamento sobre o assunto Estratégia” (*apud* BETHLEM, 2003).

Um segundo comentário também se faz pertinente, a fim de delimitar, com mais precisão, o objetivo do arcabouço teórico utilizado neste estudo. Segundo Bethlem (1999), o conhecimento de Administração é formado por duas partes: uma dependente da cultura ¹⁶ (conhecimentos ligados a tradições, valores e sistemas de um País) e a outra independente (“livre da cultura”).

Sob este prisma, “o *management* ¹⁷ seria uma atividade sócio-técnica. As habilidades técnicas são transferíveis, mas as habilidades necessárias para lidar com os recursos humanos são difíceis de transferir, há barreiras culturais” (BETHLEM, 1999). Neste sentido, a presente pesquisa capta parcialmente aspectos do processo estratégico tipicamente brasileiro, à medida que o referencial teórico examinado trata predominantemente aspectos relacionados aos conceitos “técnicos” da Administração, focando, em menor grau, aspectos que dizem respeito às idiossincrasias da cultura brasileira.

Por fim, um alerta em relação ao item “2.2 Planejamento estratégico”. O leitor perceberá que no referido tópico a ênfase é, sobretudo, nas implicações estratégicas decorrentes da adoção das novas tecnologias (digitalização da informação, redes avançadas de comunicação, surgimento de *devices* multifuncionais, etc.) nos setores de telecomunicações, audiovisual e tecnologia da informação. Esta escolha se justifica em função do objetivo do trabalho.

¹⁶ A palavra “cultura” foi utilizada como referência a diversos aspectos que condicionam o comportamento do indivíduo, tais como: antropológico, social, político, etc. e que distingue um grupo de outro.

¹⁷ *Management* pode significar vários conceitos simultaneamente, tais como: administração, direção, gerência, gestão, equipe que dirige a empresa e os próprios conhecimentos, conceitos, processos, técnicas, princípios da empresa (BETHLEM, 1999).

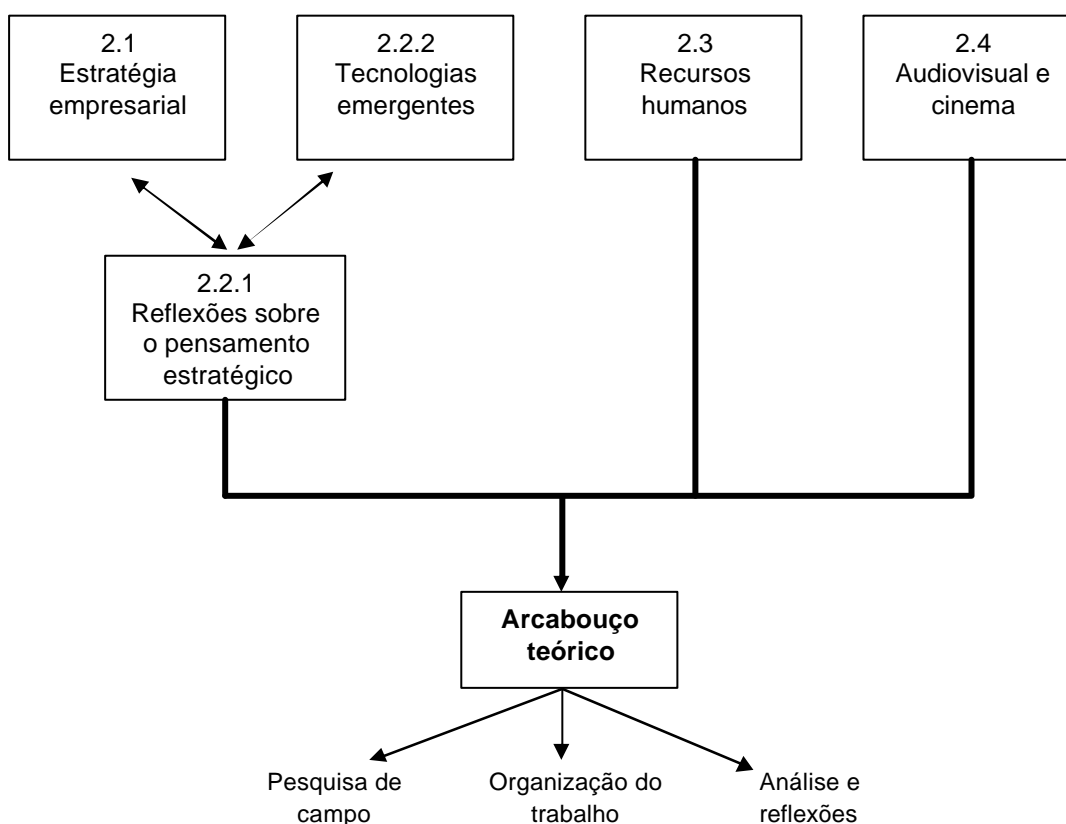
2.3 Recursos humanos (pág. 80)

São apresentados conceitos sobre a importância da visão estratégica da gestão de recursos humanos, sobretudo em organizações que desejam adotar arranjos mais flexíveis e inovadores, adequando-se à natureza da competição no contexto atual, segundo a percepção dos autores citados no item “2.2 Planejamento estratégico”.

O segundo grupamento teórico trata de pontos variados sobre o “Audiovisual e cinema” (item 2.4 , página 87), abrangendo os seguintes temas: características da atividade cinematográfica; sistema de valor do cinema e aspectos constituintes da produção de um filme; e impactos das tecnologias digitais na produção de cinema.

O encadeamento lógico da literatura examinada pode ser descrito pela figura a seguir:

Figura 1 – Encadeamento lógico da literatura analisada



Assim, o objetivo prático do arcabouço teórico que será apresentado na seqüência nesse manuscrito é levantar indícios para a pesquisa de campo (suporte para a elaboração do roteiro de perguntas), bem como auxiliar na organização conceitual do tema estudado (entendimento do assunto) e na análise e reflexão proposta pelo trabalho.

2.1 Estratégia empresarial

Quinn (1980) entende estratégia como sendo um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Uma estratégia bem formulada auxilia a alinhar e alocar recursos de uma empresa de maneira ótima, baseado nas suas competências centrais e deficiências, nos sinais de mudança observados no ambiente e na ação dos concorrentes.

Mas nem sempre o pensamento que prevaleceu foi este. Segundo Rezende (2003), a década de 70 foi decisiva para a administração de empresas. A crise de energia, derivada do choque do petróleo, significou uma ruptura na forma das empresas pensarem o seu futuro. Sobre este momento histórico, o autor escreveu:

“A descontinuidade tornou-se a tônica (DRUCKER, 1968), superando as visões expansionista, otimista, orientada para o crescimento e baseada em recursos fartos, levando a um novo estilo de pensamento estratégico, orientado para maior interatividade com o ambiente externo. Anteriormente, as formulações tinham início com discussões sobre as intenções da alta administração e as oportunidades externas, com a posterior determinação dos recursos necessários”.

O papel da estratégia, a partir da crise, passou a ser o de direcionador do processo de alocação de competências e de recursos, com vistas a otimizar o atingimento de padrões de desempenho, conforme explicitado por Quinn (1980).

Refletir sobre a postura da própria empresa em relação ao desenvolvimento de sua estratégia é tão importante quanto conhecer o significado do termo “estratégia”. Mintzberg (1994), em seu texto “The Fall and Rise of Strategic Planning”, aponta que o “boom” do planejamento estratégico, em meados da década de 60, desencadeou uma miopia generalizada sobre tal conceito, que passou a ser encarado como a grande solução para todos os males organizacionais. Este fenômeno promoveu uma grave distorção na compreensão dos executivos sobre o que vem a ser “planejamento estratégico” e “pensamento estratégico”.

Segundo o autor, o planejamento estratégico é um processo de análise formal, baseado em técnicas, modelos e processos, extremamente útil, mas que deve ser usado como suporte para tomada de decisão e não como fórmula conclusiva. Não é tarefa dos *planners* (equipe de planejamento estratégico) conceber a estratégia, mas, sim, torná-la operacional.

A concepção deve partir de uma ação que envolva ampla participação das gerências setoriais, da equipe de atendimento a clientes, enfim dos diversos colaboradores da empresa. O resultado desta abordagem é a construção de uma visão compartilhada, que o autor chama de pensamento ou visão estratégica. Sob esta ótica, tornam-se funções do *planner* coordenar este conjunto de ações, indo “a campo” e captando as informações necessárias.

Para Mintzberg (1994), o planejamento estratégico, da forma como é entendido pelo universo dos executivos, assemelha-se a uma rígida programação mental, traduzida em instruções pouco flexíveis, para que os gerentes possam segui-las sem desvios, utilizando-se de análises de experiências passadas para determinar ações de implementação e controle. Este modelo formal impede a geração de idéias e direcionamentos a partir da inovação, da intuição e da criatividade. Contrapondo-se a esta visão, o autor, sugere que a estratégia deve se basear na síntese do aprendizado e da experiência coletivas (fontes internas e externas). Assim, seria formado na organização um ciclo de feedback positivo, onde a equipe de planejamento passaria a auxiliar o trabalho dos “pensadores” (líderes da alta gerência), fornecendo, para tanto, análises formais, que servirão como um combustível para a reflexão estratégica, e, por sua vez, os mesmos alimentarão a equipe de planejamento com *insights* sobre opções estratégicas capazes de influenciar ações de curto, médio e longo prazo na organização.

Se, de fato, a equipe de planejamento ao fazer o seu trabalho busca extrair *insights* dos diversos *stakeholders* da organização, seria correto dizer, segundo as idéias de Mintzberg (1994), que não só os executivos de topo e os *planners*, mas toda a organização funcionaria num ciclo virtuoso de aprendizado.

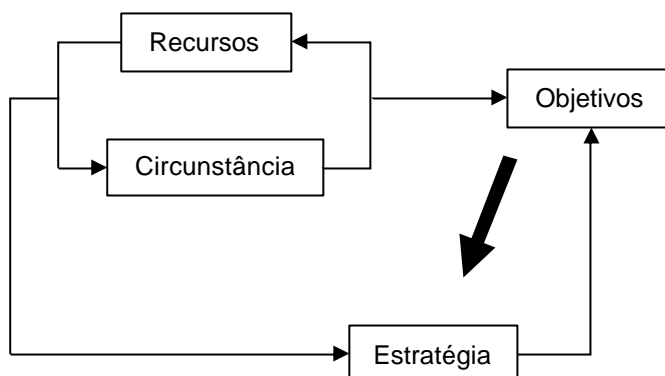
Bethlem (2002) ¹⁸ compartilha este pensamento, sendo bem pragmático ao dizer que para uma estratégia ser executada ela tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas. Para o autor, o processo estratégico compreende quatro etapas fundamentais:

- **1º etapa** – um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação que se pode chamar de planejamento estratégico;
- **2º etapa** – um processo comportamental-social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos, cujo resultado é o “plano estratégico” ou “plano de ação” (documento “em papel”);
- **3º etapa** – outro processo comportamental-social em que indivíduos iniciem, em conjunto com o autor das idéias postas em discussão, o processo de implementação estratégica, ou seja, a concretização no “mundo real” das ações propostas no plano. Esta etapa envolve comprometimento de recursos e eventualmente alterações no ambiente competitivo;
- **4º etapa** – um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas na etapa anterior.

Para Bethlem (2002), é “a estrutura do poder da empresa que vai determinar os objetivos, estratégias, procedimentos, programas, estruturas, etc.”. Na acepção do autor, o processo estratégico começa pela escolha dos objetivos genéricos e pelas estratégias ligadas a eles (esta idéia está representada pela seta mais espessa na figura a seguir), conforme revela a figura abaixo:

¹⁸ O autor afirma, em primeiro lugar, que “as dificuldades semânticas da área de Estratégia são enormes”. Há vários conceitos para as expressões visão estratégica, pensamento estratégico, estratégia emergente, etc. Neste sentido, o desenvolvimento da estratégia corporativa requer, num instante inicial (como se fosse um “marco zero”), um processo de aprendizagem conceitual (nivelamento conceitual) para evitar divergências que venham minar a condução dos trabalhos.

Figura 2 - Modelo genérico do processo de tomada de decisão estratégica (BETHLEM, 2002)



O modelo genérico descrito acima possui a seguinte lógica: “analisando recursos e circunstâncias, chega-se aos objetivos e reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se a estratégias propostas” (BETHLEM, 2002).

Tal modelo foi refinado pelo autor, concluindo-se que os objetivos genéricos (elencados através de três perguntas básicas que caracterizam uma organização: “FAZER o quê”, “SER o quê” e “ESTAR onde e quando?”) podem ser reduzidos a um único objetivo: “SER o quê”. Na visão de Bethlem (2002), as respostas a “SER o quê” vão configurar os componentes de sucesso de uma empresa”. A empresa deve “SER”:

- **Lucrativa** – objetivo genérico LUCRO;
- **Crescente** – objetivo genérico CRESCIMENTO;
- **Sobrevivente** – objetivo genérico SOBREVIVÊNCIA;
- **Prestigiosa** – objetivo genérico PRESTÍGIO.

Segundo o autor “todas as empresas deveriam querer ser lucrativas, crescentes, sobreviventes e prestigiosas, porém algumas não o querem todo o tempo e outras nem mesmo o querem. Há organizações não lucrativas que não querem crescer,

outras constituídas para durar pouco tempo (ou por longo tempo, mas limitado) e, como algumas da contracultura, para serem ofensivas e terem imagem ruim”.

Doyle (1994) aponta para a questão de que o comprometimento das pessoas com uma visão única, compartilhada por toda a organização, é fundamental para o processo estratégico (e, por esta razão, esta visão compartilhada torna-se um direcionador da estratégia). Segundo o autor, é necessário estar atento a todos os *stakeholders* (os grupos de interesse: funcionários, acionistas, sociedade, governo, etc.) na definição dos objetivos estratégicos da empresa, sob pena dos funcionários se sentirem excluídos, desmotivados e com fraco comprometimento.

Deriva daí, a idéia de que estratégia implica em *trade-off* e que tais escolhas podem ser responsáveis por colocar a empresa numa constante oscilação entre a zona de desequilíbrio (conflitos permanentes) e a zona de falhas (carência de recursos para a sua sobrevivência). Doyle (1994) afirma, portanto, que existem fatores externos e internos à organização que disparam a necessidade de aumentar ou diminuir a importância de um ou outro indicador de desempenho.

Neste contexto, existe (ou sendo mais rigoroso “é possível que exista”), portanto, uma zona de tolerância entre a satisfação e a maximização dos interesses, que estabelece um espaço de manobra por parte da liderança executiva. Assim, a zona de tolerância busca a satisfação equilibrada das expectativas mínimas de cada *stakeholder*, sem deixar de lado o desempenho de médio e longo prazo das organizações, funcionando como um espaço de mediação de idéias que torna possível o desenvolvimento de múltiplos objetivos e de negócios estratégicos que podem atender o interesse coletivo. Gerenciar esta zona de tolerância é função direta dos executivos de topo, que devem, portanto, através do seu poder de liderança, definir uma estratégia compartilhada para a empresa.

Por fim, numa linha semelhante Rezende (2003) afirma que “a pedra angular da Administração Estratégica é sintetizada na busca adaptativa por parte das organizações, a partir de contínuos e sucessivos desdobramentos, refinamentos e *feedbacks*. Há uma clara tentativa de redução de hiatos (*gaps*) em relação à linha-mestra resultante dos objetivos e restrições a que o empreendimento está sujeito

(...)”. Quando explicitada, admite o autor, “a linha-mestra passa a ser instrumento de múltiplas finalidades (avaliação de desempenho, controle, na coordenação, bem como em todas as fases do processo decisório) sendo crescente as discussões sobre a importância de um consenso negociado e equilibrado entre os *stakeholders* e não somente entre os *shareholders*”, aspecto que acabara de ser mencionado por Doyle (1994).

O quadro a seguir apresenta um resumo conceitual dos principais autores mencionados neste tópico da revisão bibliográfica.

Quadro 2 - Síntese dos conceitos apresentados pelos principais autores do referencial bibliográfico “Estratégia empresarial”.

PRINCIPAIS AUTORES	SÍNTESE DOS CONCEITOS APRESENTADOS
Quinn (1980)	Entende a estratégia de uma empresa como sendo a direcionadora do processo de alocação de competências e de recursos, com vistas a otimizar o atingimento de padrões de desempenho.
Doyle (1994)	Afirmam que a definição de metas e objetivos deve refletir um equilíbrio dos objetivos de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos. Existe, portanto, uma zona de tolerância entre a satisfação e a maximização dos objetivos, funcionando como um espaço de mediação de idéias que torna possível o desenvolvimento de múltiplos negócios que podem atender o interesse coletivo.
Mintzberg (1994)	Afirma que existe um distanciamento entre os responsáveis pelo planejamento estratégico (aspecto formal) e as pessoas que possuem a percepção sobre as necessidades da empresa. Na opinião do autor a concepção da estratégia não é tarefa somente dos executivos de topo e dos <i>planners</i> . Toda a organização deve funcionar como um ciclo virtuoso de aprendizado, favorecendo a geração de idéias. A formalização de estratégias é importante, mas não deve impedir a flexibilidade para se considerar a intuição e criatividade latentes na organização.
Bethlem (2002)	Entende o processo estratégico como um atividade de aprendizado contínuo. Apresenta quatro objetivos genéricos (lucro, crescimento, sobrevivência e prestígio), que influenciam na escolhas estratégicas das empresas.
Rezende (2003)	Enxerga a estratégia como um norte das ações corporativas e, por esta razão, entende que a estratégia deve refletir um equilíbrio entre os pensamentos divergentes na organização.

2.2 Planejamento estratégico

2.2.1 Reflexões sobre o pensamento estratégico

Abell & Hammond (1979) partem do princípio que a definição do negócio é o ponto de partida do planejamento estratégico e que, portanto, ela precede as demais decisões estratégicas, não sendo uma decorrência natural da formulação da estratégia. Primeiro, porque é, por si só, uma decisão criativa, que pode afetar fundamentalmente a saúde do negócio. Segundo, porque, apesar do relacionamento de interdependência entre a concepção do negócio e outras decisões estratégicas, a definição do negócio e sua segmentação precedem logicamente todas as outras decisões estratégicas, atestam os autores.

Tradicionalmente, um negócio pode ser expresso de duas formas: ou em termos do mercado que pretende servir – ponto de vista da demanda; ou em termos de produtos/serviços que pretende oferecer – ponto de vista da oferta.

Contudo, a lógica dos autores é que nenhuma das duas descrições sozinhas fornece uma definição completa. Descrições de produto/serviço tipicamente abordam tecnologia e funcionalidades disponibilizadas, enquanto descrições de mercado tipicamente abordam grupos de clientes e necessidades atendidas. Assim, sugerem que a definição de um negócio seja feita em termos de “produto-mercado”, abrangendo as três dimensões seguintes:

1. **Grupos de clientes** que está sendo atendido (ou Quem está sendo atendido);
2. **Funcionalidades** ou QUAIS necessidades estão sendo atendidas por um determinado produto ou serviço;
3. **Tecnologias** ou COMO as funcionalidades estão sendo satisfeitas (ou modo como a sua oferta será entregue aos clientes).

Com base nestas três dimensões pode-se determinar os objetivos do negócio com relação a escopo (abrangência em termos de grupos de clientes, funcionalidades e tecnologias), segmentação e diferenciação (como o negócio atua em cada uma das dimensões). A criatividade entra em cena no momento de decidir dentre as várias combinações possíveis destas dimensões, quais as que fornecem claramente maior satisfação aos clientes, maior oportunidade de formar e utilizar competências únicas e maior proteção contra a imitação pelos concorrentes.

Abell & Hammond (1979) admitem implicitamente a necessidade urgente que as empresas possuem de formular/explicitar sua estratégia. Assim, examinando o modelo proposto, nota-se que apesar da definição do negócio preceder a estratégia, a segunda é praticamente uma decorrência da primeira.

Os autores ainda sugerem uma taxonomia para três palavras-chave no contexto gerencial:

- **Negócio** - interseção de grupos de clientes e funcionalidades, normalmente baseadas em uma única tecnologia;
- **Indústria** - conjunto de vários negócios, em geral, baseados numa mesma tecnologia;
- **Mercado** - interseção de grupos de clientes e funcionalidades, incluídas todas as tecnologias disponíveis para a entrega da sua oferta.

Para orientar o planejamento estratégico, Porter (1979) sugere que seja feita uma análise de rentabilidade da indústria, medida em função da influência de “cinco forças” no ambiente competitivo: intensidade da rivalidade entre os concorrentes do setor; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos e/ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; e poder de negociação dos compradores.

O “modelo de 5 forças” de Porter (1979) é uma contribuição relevante à discussão estratégica. Entretanto, interpretado à luz da atual dinâmica de mercado, três limitações podem ser observadas:

- preocupação excessiva com a previsibilidade do ambiente atual: foco no presente. Por isto, tal modelo é visto como uma abordagem estática, útil para se “tirar uma foto” da organização no momento presente ou passado;
- As habilidades/recursos da empresa são negligenciadas, bem como sua estrutura e cultura;
- os impactos no cenário competitivo dos aspectos macroeconômico, regulatório e de tecnologias emergentes são subjugados.

Em outro trabalho, Porter (1985), o autor defende a idéia de que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser alcançada através de fontes potenciais de diferenciação ou de redução de custos, que, segundo ele, são obtidas pela otimização do desempenho de atividades estrategicamente relevantes.

Segundo este raciocínio, o autor propõe um modelo para análise da vantagem competitiva de empresas que consiste em desagregar sua operação (“todo”) nas diversas atividades existentes dentro da organização. A esta “ferramenta de análise” ele dá o nome de cadeia de valor da empresa. Bahiense (2002) sugere que o conceito de cadeia de valor de uma empresa é representado pelo conjunto de “[...] atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto” (In PORTER, 1989 ¹⁹).

Segundo Porter (1985), olhar para uma empresa de maneira segmentada (através de nove atividades básicas) permite que os gestores observem o comportamento das duas variáveis mencionadas, custos e diferenciação, em cada atividade organizacional, onde ocorre a geração de valor da empresa. Tais atividades são divididas em duas categorias: primárias (logística interna e externa, operações, marketing e vendas e serviço) e apoio (infra-estrutura, recursos humanos, tecnologia e aquisição). Assim, a empresa deve analisar não somente as cinco forças do ambiente (PORTER, 1979), mas também as características operacionais da organização, a fim de definir uma estratégia robusta e consistente (LANINI, 2005).

¹⁹ Porter (1985) refere-se ao livro do autor “Competitive advantage” e Porter (1989) é o mesmo livro, porém traduzido para a língua portuguesa.

A fim de obter ganhos conjuntos, a cadeia de valor de uma empresa se articula (estas relações são chamadas de coalizões) em rede com as cadeias de valor de outras organizações, tais como as de seus fornecedores, clientes e distribuidores. Este conjunto de cadeias de valor chama-se sistema de valor (PORTER, 1985). Nogueira & Moreira (1997) definem sistema de valor como “o conjunto de cadeias de valor concatenadas para o fornecimento de produtos/serviços para os clientes finais” (In PORTER, 1985). Para serem efetivas, estas relações devem ser de longo prazo e deve haver uma divisão satisfatória do ganho total para todas as partes envolvidas.

Desta forma, o desempenho da organização depende diretamente do desempenho destes blocos (atividades) de vantagem competitiva e da relação entre eles. Convém estar atento, sugere o autor, para o fato de que, em muitas situações, é a partir da coordenação destes blocos que as empresas conseguem a vantagem competitiva que perseguem diante de seus concorrentes.

Há uma importante diferença entre o trabalho de Porter (1985) e o anterior (PORTER, 1979), onde é descrito o “modelo de 5 forças”. Uma das críticas a este último modelo, mencionadas há pouco nesse trabalho, era exatamente o fato dele atribuir uma importância menor à estrutura da empresa em si. O conceito de cadeia de valor supriu esta deficiência, fornecendo um arcabouço conceitual para mapear os aspectos individuais de uma empresa (personalidade corporativa).

A abordagem teórica construída em cima do conceito de cadeia de valor sustenta a idéia de que, para o autor, a vantagem competitiva é obtida pela “diferença” entre as cadeias de valor de empresas concorrentes. Sob este prisma, surge uma questão interessante.

Ao mencionar que a cadeia de valor de uma empresa interage (influencia e é influenciada) com as demais cadeias de valores, Porter (1985) acena timidamente para um tema recorrente na pauta dos executivos atuais que é a mudança no *locus* da competitividade. Nos dias de hoje, assume-se como verdade a afirmação de que a competição deixou de ser inter-empresarial e adquiriu contornos de uma

competição entre as redes de colaboração de cadeias de suprimento e de entrega de valor.

Entretanto, é fundamental compreender que a expressão “sistema de valor”, tal qual disseminada por Porter (1985), não é sinônimo de rede de alianças, esta última conceituada por vários autores, dentre eles Doz & Hamel (1998). O conceito de sistemas de valor é fortemente ligado ao conceito tradicional de indústria, que por sua vez está centrado na definição de limites claros de atuação de uma empresa. As idéias de Doz & Hamel (1998) não se prendem a esta idiosincrasia e, justamente por isto, significam uma extensão do conceito de sistema de valor.

Hamel (1996) contribui para este debate, alertando para a necessidade de mudança na forma de encarar o planejamento estratégico no mundo contemporâneo, afirmando que estratégia é revolução e que o Mundo vive um período receptivo ao comportamento inovador, revolucionário e, portanto, encorajador para as empresas que desejam romper paradigmas e redefinir suas fronteiras espaciais.

Hamel (1996) (*apud* TERRA, 2003) diz que a empresa pode ser revolucionária a partir de três atitudes principais:

- **Reconceber seu produto ou serviço** – aumentando o valor do rateio que relaciona preço (custo final ao consumidor) e performance; separando os benefícios do negócio (função) do modo através do qual estes benefícios são incorporados ao produto ou serviço (forma);
- **Aumentar o espaço de mercado** – diversificando seu mercado; tornando seu produto único e exclusivo; facilitando o acesso a seu produto;
- **Redesenhar as fronteiras da indústria** – explorando novas economias de escala nacionais ou globais; comprimindo a cadeia de suprimentos através da eliminação de intermediários.

Hamel & Prahalad (1989) começam a moldar o conceito de organizações voltadas para o futuro, quando neste artigo alertam para o fato de que geralmente a avaliação

da condição competitiva das empresas é centrada nos recursos existentes no presente. Os autores apresentam o conceito de intenção estratégica (ou intento estratégico), que consiste em visualizar a posição de liderança desejada pela empresa e estabelecer critérios para se chegar a esta posição (“alvo para o futuro”). Para atingi-la, a organização deve incorporar outras possibilidades a sua existência. Sobretudo, este último comentário não deve passar despercebido pelos leitores.

Os autores defendem a idéia de que as organizações devem manter viva a vontade de vencer e ocupar (ou manter) uma posição de liderança global, argumentando que este é um caminho eficaz para manter o entusiasmo e o comprometimento das pessoas em fazer o melhor possível, desenvolvendo o seu potencial criativo, mesmo diante de recursos limitados.

Continuando sua busca pela compreensão das mudanças demandadas por um cenário caracterizado pela competição global e pela mudança nos limites de mercado, Prahalad & Hamel (1990) propuseram um modelo para o pensamento estratégico no qual o principal fator para o sucesso de uma organização é a utilização de suas competências centrais (*core competencies*).

Os autores sustentam que a alta gerência deve identificar, cultivar e explorar as *core competencies* da organização, sob a justificativa de que este é o único caminho para a organização se adaptar às mudanças, entrar rapidamente em mercados emergentes e formular produtos que atendam as diversas necessidades (ou que gerem tais necessidades) globais dos clientes, buscando assegurar uma vantagem competitiva sustentável.

Três perguntas são sugeridas para auxiliar a identificação das competências essenciais em uma empresa: “Ela dá acesso a uma larga variedade de mercados?”; “Contribui significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente que irá consumir o produto final?” e; “É difícil de ser imitada pelos competidores?”.

Para os autores, as competências centrais (ou competências essenciais) são entendidas como uma aprendizagem coletiva, quanto à:

- capacidade de coordenar diferentes tecnologias e habilidades de produção, distribuídas na organização;
- entrega de valor ao cliente;
- comunicação eficaz, compartilhada pelos diversos níveis organizacionais e ao engajamento nas funções definidas para cada funcionário.

Para os autores, as competências essenciais da organização são uma fonte de aprendizado contínuo que “assegura” a manutenção e, em alguns casos, a criação de outras competências. Segundo eles, as “competências são o *engine* para o desenvolvimento de novos negócios”. No cenário político, cultural e econômico, marcado pela forte reconfiguração de mercados, desenvolver competências é o caminho para a multiplicação de oportunidades, exigindo dos gerentes um olhar atento para exploração destas possibilidades emergentes.

Augusto (2002), citando Prahalad & Hamel (1990), sintetiza bem o parágrafo acima:

“Na visão dos autores, a curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço/desempenho em relação aos produtos atuais. (...) Entretanto, no longo prazo, a competitividade deriva da habilidade de construir, a um custo menor e de forma mais rápida que os competidores, as competências essenciais que geram antecipadamente novos produtos ou produtos inovadores.

Para visualizar melhor o que foi dito acima, considere a corporação diversificada como sendo uma grande árvore. O tronco e os ramos maiores são os *core products*, os galhos menores são as unidades de negócios e as folhas, flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raízes que fornece sustentação e estabilidade é a *core competence*. Você pode não perceber a força de um competidor olhando apenas para seus produtos finais”.

Prahalad & Hamel (1990) sugerem que a inovação vem da identificação de oportunidades de aplicação da competência central em novos mercados, novos produtos ou para suprir novas necessidades que estão latentes. Envolve a definição de produtos centrais que podem ser componentes básicos e fundamentais de diversos produtos finais diferentes, mas que identificam a competência central da

empresa de forma coerente e reforçam sua marca ao longo do tempo. (*apud* BARROS, 2005)

Resumidamente, um ponto marcante nos conceitos propostos é que os autores enxergam como fundamental a dedicação dos executivos de topo em prol da construção de uma arquitetura estratégica que viabilize a busca de vantagens competitivas sustentáveis (vantagens obtidas em função da capacidade da empresa de se adaptar a mudanças e explorar as oportunidades latentes). A fonte real de vantagem está na habilidade da gerência em consolidar tecnologias e habilidades operacionais em competências essenciais.

Contudo, nem sempre a empresa reúne o conjunto de competências ideal para explorar num novo negócio ou talvez, é fato, que nem seja interessante para ela investir (*capital commitment*) no aperfeiçoamento de determinadas competências. Tendo isto em mente, o conceito de alianças estratégicas surge no texto como uma outra possibilidade de implementar planos de expansão empresariais, em detrimento da lógica predominante na época baseada no movimento de integração vertical. Adiante, comentar-se-á a respeito desta visão.

Em outro trabalho de extrema relevância, Hamel & Prahalad (1994) concluíram que são três as frentes de atuação nas quais uma organização se dedica para alcançar o sucesso competitivo:

- reestruturação de *portfolio* e de *downsizing* (redução de custos e de tamanho);
- reengenharia de processos e melhoria contínua (eficiência operacional);
- reconfiguração da indústria e renovação estratégica (construção do futuro).

Segundo eles, a competição pelo futuro deveria ser o foco principal das organizações, entretanto ao invés disto os seus profissionais-chave estão dedicando a maior parte do tempo a atividades de negócio no presente, como planos de redução de custos e de incremento de eficiência operacional.

Segundo Hamel & Prahalad (1994), isto caracteriza uma postura tipicamente gerencial e não de liderança ²⁰, por parte dos executivos, uma vez que pouco tempo tem sido dedicado para observar o ambiente externo, para buscar entender como o mundo será em cinco ou dez anos e para construir uma perspectiva de futuro fortemente compartilhada e testada com seus colegas em detrimento de uma visão pessoal e idiossincrática.

Os autores acreditam que uma organização para ser competitiva necessita ser “mais fazedora do que seguidora de regras” e ter a sua agenda de mudança orientada para a transformação que ocorre, ou que ela deseja fazer ocorrer, no segmento em que atua (*apud* BAHIENSE, 2002).

As idéias dos autores serviram como base conceitual para Nogueira (1999), no que tange à avaliação do grau de direcionamento para o futuro das empresas pesquisadas. Também servirão, no presente estudo, como sustentação teórica para as investigações de campo, ainda que a metodologia agora utilizada seja diferente.

Seguindo o caminho da compreensão dos condicionantes da “competição futura”, Doz e Hamel (1998) analisaram a relevância das alianças estratégicas organizacionais como meio de conquista de vantagem competitiva. Afirmam os autores que, a gestão de alianças é um ótimo teste de habilidades administrativas, organizacionais e políticas, exigindo da organização flexibilidade, poder analítico e instinto empreendedor. É uma verdadeira prova de sobrevivência que confere à empresa um “ingresso” para a competição futura.

Conscientes do cenário competitivo moderno, os autores tentam mostrar que a motivação básica para a realização de alianças deriva do fato de que poucas empresas têm as habilidades e os recursos imprescindíveis a sua sobrevivência e, portanto, as alianças são uma resposta natural ao ambiente.

Sob este enfoque, grande parte das alianças estratégicas são delineadas sob a influência de um ou mais imperativos estratégicos (ou lógicas de criação de valor),

²⁰ A diferença entre gestão e liderança será formalmente descrita por Kotler (1996) no item “2.3 Recursos humanos”.

descritos por eles como a necessidade que as companhias tem de se posicionarem estrategicamente e obter *capabilities* competitivas, através da:

- cooptação de rivais e de firmas complementares;
- necessidade de combinar seus recursos complementares através de coespecialização, a fim de obter acesso a novos mercados e criar ou adquirir oportunidades que as empresas sozinhas poderiam não conseguir;
- necessidade de aprender através das alianças, visando suprir déficits de habilidades e adquirir novas competências.

Resumidamente, as alianças assumem três lógicas principais de criação de valor:

- Cooptação (*co-option*);
- Coespecialização;
- Aprendizado e internalização.

Assim, se uma companhia se posiciona em busca da competição global (“*racing for the world*”), ou seja, se ela busca uma competição geográfica, ela poderá usar as alianças para:

- construir massa crítica globalmente ou num mercado específico;
- aprender rapidamente sobre mercados não familiares e tornar-se um *insider*;
- obter acesso a habilidades concentradas em outras locais ao redor do mundo (tal como aprender as habilidades características do design italiano ou sobre o processo de desenvolvimento de software dos EUA).

De outra forma, a empresa que compete pelo futuro (“*racing for the future*”), isto é, que está centrada na competição tecnológica, preocupa-se em:

- estabelecer posições nodais nas coalizões, a fim de definir a tecnologia futura;
- criar novas oportunidades, combinando habilidades e recursos;
- adquirir novas competências externamente mais rápido do que se fossem adquiridas internamente.

Segundo os autores, independente da natureza da competição (corrida pelo futuro ou competição global) prevalecem as três lógicas para a criação de valor mencionadas acima, conforme descreve o quadro a seguir:

Quadro 3 – Lógica de criação de valor em alianças estratégicas

Taxonomia das alianças estratégicas em função da lógica de criação de valor	
<p>Cooptação</p> <p>Premissa: os inimigos do meu inimigo são meus amigos.</p>	<p>A cooptação torna parceiros os competidores e os complementares.</p> <p>i) Massa crítica (competição global): usada como estratégia defensiva frente à ameaça de novos entrantes, causada, por exemplo, pelas alterações de marcos regulatórios;</p> <p>ii) Posições nodais (competição para o futuro): consiste em ocupar um nodo na rede de negócios e liderar a competitividade na indústria (comportamento pró-ativo).</p> <p>A cooptação aumenta a rivalidade no setor, criando meios para uma competição mais igualitária, tendo como objetivo final a redistribuição das margens da indústria.</p>
<p>Coespecialização</p> <p>Foco: acesso às oportunidades emergentes.</p>	<p>i) insider em novos mercados (competição global): requer alianças locais e parceiros globais que forneçam habilidades específicas e recursos diversos;</p> <p>ii) Criando novos produtos/serviços (competição para o futuro): parceiros com habilidades específicas buscam gerar valor combinando forças para explorar novas oportunidades.</p> <p>Reúne habilidades e recursos únicos que não podem ser comercializados facilmente, nem substituídos facilmente, nem desenvolvidos independentemente, nem copiados em tempo hábil, exigindo um alto nível de comprometimento.</p>

Aprendizado	As corridas competitivas são também corridas para o aprendizado e para a internalização de habilidades deficitárias. Entretanto, as alianças de aprendizado não são necessariamente articuladas pelas empresas para reduzir/eliminar <i>gaps</i> de conhecimento no presente, podendo ser arquitetadas pró-ativamente, no sentido de buscar competências que a empresa enxerga como essenciais ao seu futuro.
--------------------	---

Fonte: Doz e Hamel (1998).

Por fim, Doz & Hamel (1998) ainda propõem uma classificação para avaliação de parceiros, que em suma é uma tipologia aplicável a qualquer indústria:

- **Líderes** - posição estabelecida e posição forte e sustentável em negócio, tecnologia ou mercado (Ex.: Boeing, IBM, Intel, Nintendo, Bristol Meyers, DASA);
- **Seguidores** - grandes *players*, divide-se em:
 - Potenciais desafiadores: buscam melhorar sua posição;
 - Atrasados ou lentos (*laggards*): brigam para manter posição.
- **Novatos** - relativamente novos entrantes em negócios, mercados e tecnologias. Normalmente, estas empresas caracterizam-se por terem grandes ambições, que muitas vezes superam recursos e capacitações.

Estas classificações são baseadas no posicionamento e no comportamento histórico das empresas, portanto, são variáveis em função da indústria que a empresa atua.

Preocupados em discutir as mudanças no cenário competitivo contemporâneo, Davis & Meyer (1998), afirmam que a velocidade, a conectividade e os intangíveis – derivados das dimensões fundamentais do universo: tempo, espaço e massa – estão enfraquecendo as regras, redefinindo os negócios e a forma de viver. Os autores sustentam a visão de um “novo mundo” caracterizado pelos três fatores comentados a seguir:

- **Velocidade dos negócios** - aumentou abruptamente na última década. O ciclo de vida dos produtos foi reduzido de anos para meses ou até semanas;

- **Conectividade** - Rapidamente a desregulamentação das telecomunicações, a miniaturização dos satélites e o desenvolvimento de tecnologias móveis, disponibilizaram conexões para qualquer um, a qualquer hora, e em qualquer lugar. Com o impulso da Internet, o Mundo entra na segunda metade da economia da informação, que usa os computadores menos para manipular os dados e mais para conectar-se. Este aumento massivo nas conexões vai mudar a forma de condução de todos os negócios. A conexão de todos os dispositivos eletrônicos entre si irá disparar um efeito dominó que mudará o comportamento da economia;
- **Intangibilidade** - a porção intangível da economia cresceu silenciosamente, alterando a maneira como os negócios são baseados. Os intangíveis tomam a forma de serviços, informações, emoções ou componentes de serviço que se integram aos produtos. Inovações, marcas, confiança, relacionamentos são alguns exemplos de valores intangíveis, os quais estão crescendo muito mais rapidamente do que os tangíveis.

Watson *et al.* (2002), em seu trabalho sobre *u-commerce*, diz que o mundo está próximo de alcançar um estágio onde as comunicações e transações serão personalizadas e ininterruptas. Aparelhos e objetos de forma geral, não somente os tradicionais telefones, PDAs e aparelhos de GPS, possuirão uma identificação na rede e estarão permanentemente conectados. Estas características permitirão, por exemplo, acessar de um PDA ou telefone móvel, os dados sobre as condições e características de seu carro através de aplicações de georeferenciamento.

Na visão do autor ²¹, as novas tecnologias levam ao extremo os conceitos de conectividade, entrelaçamento e de presença global. O *u-commerce* baseia-se em quatro princípios:

- **Ubiquidade** - relacionado à presença global da tecnologia. A inserção da tecnologia no cotidiano, como meio transacional seja em nível pessoal ou

²¹ As informações a seguir foram extraídas das anotações do próprio autor deste trabalho, registradas a partir do conteúdo apresentado pelo Professor Richard Watson, em conferência realizada no COPPEAD/UFRJ, em 05 de Setembro de 2003.

profissional. A convergência de múltiplas funções num dado dispositivo tecnológico;

- **Universalidade** - relacionada à dimensão de espaço, representando o rompimento da noção de limites geográficos, assinalando para um cenário global de relacionamento;
- **Sincronicidade (*unison*)** - integração dos diversos dispositivos tecnológicos (*notebook*, celular, *palm*, eletrodomésticos e outros conversarão entre si);
- **Unicidade** - relacionado à personalização do consumo. Segundo Watson, este ponto seria a verdadeira interpretação do que seria trabalhar com foco no cliente.

O *u-commerce* é responsável pela formação de um novo tecido social que desencadeará uma revolução no ato de consumo.

Oportunamente, recorre-se à Hagel III & Singer (1999), os quais definem custos de interação como o tempo e o dinheiro gastos toda vez que pessoas e empresas trocam produtos, serviços ou idéias. Estas trocas podem ocorrer entre empresas, dentro de empresas ou entre empresas e clientes. Quando os custos de interação envolvidos na execução interna de uma atividade forem menores do que os custos da execução externa, a empresa tenderá a incorporar tal atividade em sua própria organização em vez de contratar terceiros e vice-versa. Mudanças nos custos de interação podem fazer com que indústrias inteiras se reorganizem rápida e dramaticamente.

Desta forma, quanto mais interações de negócios se moverem para a Internet e outras plataformas de comunicação, mais os pressupostos básicos das organizações tradicionais vão ser colocados “em xeque”. Os executivos naturalmente se perguntarão qual o negócio que sua empresa atua.

Tendo isto em mente, os autores observaram que, ao analisar a maioria das empresas, encontram-se três tipos de foco de negócio: relacionamento com clientes,

inovação de produtos e infra-estrutura. Apesar de entrelaçados, estes três negócios são bastante diferentes, cada um desempenhando um papel único, empregando diferentes tipos de pessoas, tendo diferentes orientações econômicas, competitivas e culturais. Eles não podem ser otimizados simultaneamente, complementam.

Com o comércio eletrônico, reduzindo sensivelmente os custos de interação através de toda a economia, um número crescente de empresas se confrontarão com esta decisão de repensar seus papéis e identidades e até mesmo mudar sua forma de operar, adotando um modelo cooperativo (HAGEL III & SINGER, 1999).

A lógica dos autores é que quanto mais indústrias se fragmentarem, mais empresas tradicionais se verão isoladas de seus clientes. Para atingirem os seus mercados, elas terão que competir ou cooperar com um crescente grupo de poderosos 'infomediários'. Para sobreviver, não terão escolha, a não ser se dividirem e tomarem uma decisão definitiva sobre em qual negócio focar: gestão de relacionamento com clientes, inovação de produtos ou gestão de infra-estrutura. Ou seja, para Hagel III & Singer (1999) a fragmentação da cadeia de valor destas empresas será seguida por uma nova estruturação.

Isto posto, é fundamental que as empresas se posicionem em um dos três *drivers* de negócio, mantendo uma estrutura interna capaz de promover o relacionamento necessário à empresa. Segundo os autores, a fragmentação torna as empresas menos dependente de capital e mais intensiva em seu negócio, portanto as aproxima de um arranjo organizacional mais adequado à "competição futura", definida por Prahalad & Hamel (1994).

Não se pode menosprezar, entretanto, a discussão sobre aliança *versus* integração vertical. A visão de fragmentação não é consensual, algumas empresas consideram seus negócios estratégicos e não vão abrir mão do seu controle. Mas, o fato é que a exigência de certas atividades por arranjos mais flexíveis, faz com que organizações dos mais variados portes repensem seus ativos estratégicos.

As colocações de Hagel III & Singer (1999) são particularmente úteis quando se verifica, atualmente, a necessidade latente das empresas se reposicionarem diante

do fenômeno de reconfiguração de mercados (esta afirmação será discutida a seguir).

Parece pouco provável que os gestores consigam reposicionar suas empresas, identificando os fatores críticos de sucesso no futuro - como sugerido pelos trabalhos de Shoemaker (1992 e 2002) - sem, contudo, analisar os segmentos estratégicos nos quais está inserida. Ao fazer tal análise, os líderes irão se deparar com a natureza dinâmica das indústrias e dos mercados atuais. Um caso típico, que ilustra este dinamismo, é a reconfiguração da indústria de informação americana, em curso desde a década de 80 (SHOEMAKER, 2002). Nos EUA, a fusão dos mercados²² tradicionais (audiovisual, telecomunicações e tecnologia da informação) está exigindo uma nova “linha-mestra²³” de atuação para as empresas.

O exemplo acima pode ser aproveitado para extrair duas considerações importantes:

- o ritmo atual de transformações ao mesmo tempo que ameaça os negócios estabelecidos, cria segmentos de mercados que podem ser extremamente atrativos, abrindo espaço para novos empreendedores, que podem inclusive aproveitar esta mudança e se tornarem um importante detentor das riquezas geradas no novo mercado (SHOEMAKER, 2002);
- ao utilizar a indústria da informação para evidenciar o caráter mutante dos mercados, Shoemaker (2002) faz uma associação entre a convergência tecnológica e as mudanças ocorridas nesta indústria, fato preconizado por Wirtz (2001), conforme se verá a seguir.

Wirtz (2001) dedicou-se ao estudo da alteração na cadeia de valor das empresas de mídia, comunicação e tecnologia, observando a sua clara relação com a convergência dos meios (mídias).

Segundo o autor, o avanço da Internet com seu vasto potencial de criação de serviços e aplicações tem transformado a estratégia das empresas. Ele defende

²² Utilizando conceito de Abell & Hammond (1979).

²³ Expressão utilizada por Rezende (2003).

que, por serem fortemente apoiados nas tecnologias de informação e comunicação, nos setores de mídia e comunicação (engloba empresas de telecomunicações e infra-estrutura, de Internet, de audiovisual, publicidade, comunicação, etc) esta mudança é particularmente importante.

A competição em tais indústrias tem sido caracterizada por dois processos fundamentais:

- Modelo de inovação Schumpeteriana ²⁴ – pioneirismo (inovação em produtos e serviços), no caso atual, decorrente de empresas da nova economia (novos entrantes);
- Migração de empresas tradicionais, já estabelecidas no mercado (incumbentes), para a nova economia.

Há um amplo consenso, na opinião de Wirtz (2001), que as novas tecnologias desencadearão um processo de convergência das indústrias e de “quebra” das cadeias de valor tradicionais. A transformação na cadeia de valor é um fenômeno conhecido, atesta o autor, entretanto não foi feita nenhuma investigação criteriosa sobre as causas deste fenômeno nos mercados de mídia e comunicações, suas formas de manifestação e implicações.

Tendo esta visão como pano de fundo, são apresentados em seu artigo três *drivers* (linhas de causalidade) para a convergência de indústria:

²⁴ Para Schumpeter (1984), a inovação (“novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados, novas formas de organização industrial”) está no cerne da dinâmica da economia capitalista e constitui, em grande parte, razão para as mudanças nas estruturas industriais e fator orientador do comportamento das empresas.

Quadro 4 – Linhas de causalidade da convergência tecnológica

Convergência das indústrias de mídia e comunicação	
Linhas de Causalidade	
Tecnológicas	
Digitalização	Permite que várias formas de mídias sejam unificadas em um formato comum e, portanto, que a tecnologia de transmissão seja idêntica para um filme, música, software, etc.
Redes inteligentes	O aperfeiçoamento das redes de comunicação (surgimento de novos protocolos de comunicação e equipamentos) permite (gera a possibilidade) que novos serviços sejam oferecidos aos usuários destas redes e, portanto, estabelece novas formas de interação com o conteúdo. Este aspecto está diretamente interligado ao item abaixo.
Convergência de meios	Refere-se à junção de várias plataformas de mídias ²⁵ , tais como aparelhos de TV e PCs, numa plataforma de mídia multifuncional. É o caso de alguns aparelhos celulares que hoje são câmeras fotográficas digitais, computador pessoal (ainda com restrição de algumas funções), permitem o acesso a Internet (aos serviços de Web e de e-mail) e, naturalmente, funcionam como um telefone móvel.
Regulatórias	
A introdução da competição multi-setorial (empresas de vários setores competindo num mercado, antes dominado pelas corporações tradicionais) e a gradativa liberalização da integração vertical, por parte dos agentes regulatórios, levaram a transformações no ambiente empresarial. Como consequência, foi criada uma nova estrutura competitiva apoiada nas mudanças no modelo de regulação (desregulação).	
Pressão de demanda (consumidor)	
<p>O consumidor final passa a demandar uma personalização nas relações comerciais com os provedores de serviço. Este movimento pode ser notado pelo uso intenso de instrumentos de comunicação e de informação de caráter pessoal, como crescimento do número de celulares, serviços individuais de Internet (<i>home banking</i>, aquisição de livros, de eletrônicos, etc.) e pelos pacotes de programação na TV (<i>pay per view</i>), especialmente no mercado americano. Segundo o autor, estes são sinais de que a etapa seguinte, natural ao desenvolvimento, será a necessidade de relações customizadas.</p> <p>Aliado a este fato, percebe-se um interesse crescente por parte dos consumidores de obterem acesso a redes interligadas de informação e comunicação, o que significa um aumento da demanda por produtos e serviços integrados de comunicação e de provimento de conteúdo. Em outras palavras, o <i>driver</i> de demanda (preferências dos usuários) sinaliza para a formação de uma oferta multi-setorial, isto é, a composição da oferta será feita através de empresas que atuam em diferentes segmentos.</p>	

Fonte: Wirtz (2001).

²⁵ A expressão “plataforma de mídia” refere-se ao *device* e não à palavra mídia, enquanto meio e linguagem de expressão. Assim, a TV é uma mídia que se utiliza de uma plataforma de mídia, que é o aparelho de televisão (hardware). O Cinema é outra mídia que utiliza um “telão” para transmitir o conteúdo. A Internet é outra mídia que utiliza tradicionalmente os computadores como suporte de mídia, mas outros dispositivos (celular, PDA, etc.) também podem acessar o conteúdo da Internet e este é um importante fator de mudança.

Assim, do ponto de vista econômico pode-se enxergar as causas da convergência industrial sob dois aspectos:

- **Lado da oferta** - *Drivers* tecnológicos e regulatórios levam a construção de uma oferta multi-setorial, dependente de empresas (fornecedoras de produtos e de serviços) que até então atuavam cada qual em sua indústria, por assim dizer, e que hoje se vêem obrigadas a atuarem em conjunto;
- **Lado da demanda** - pressão dos consumidores por terem acesso a produtos/serviços, a informação e aos meios de comunicação, de modo integrado, reduzindo os pontos de interação com as empresas.

Para Wirtz (2001), estes dois componentes atuando concomitantemente (como um mecanismo de *feedback* positivo) provocaram o fenômeno conhecido como convergência de indústrias ²⁶. Para ele, a convergência de indústria tem um efeito especial na estratégia corporativa: “os *firts movers*, com o seu pioneirismo, estão exercendo uma pressão competitiva considerável sobre aqueles atores passivos em seus mercados”.

Na visão do autor, a convergência industrial, que se caracteriza pela integração de diversos estágios de valor, formando uma “nova” cadeia de valor, pode ser observada por meio de fusões/aquisições (M&A) e alianças, que representam um movimento estratégico na tentativa de acomodação e de conquista de posições nodais. Ou seja, segundo Wirtz (2001), o ritmo intenso de aquisições e alianças - no mercado americano este processo foi observado desde 1998 ²⁷ - deve ser interpretado como uma reação à convergência de indústrias, isto é, como uma prova concreta de que um processo de convergência está mesmo em andamento.

²⁶ Para que não reste dúvida: convergência de indústria ou de mercados, é o fenômeno caracterizado pela fusão (“mistura”) de empresas, atuantes em setores tradicionais, que individualmente possuem um potencial de geração de valor no novo ambiente competitivo. Tais empresas se “desagarram” de sua cadeia de valor “original”, reintegrando-se em uma nova cadeia de valor.

²⁷ Para Wirtz (2001), três movimentos ilustram esta onda de fusões e aquisições: companhias de telecom adquiriram provedores de serviços de Internet, por exemplo; empresas de mídia fizeram movimento semelhante (ex.: Bertelsmann adquiriu 50% da barnersandnoble.com); fusões entre as “novas companhias” do setor de Internet. Por exemplo, a compra por parte do Yahoo da broadcast.com, empresa de transmissão de conteúdo de TV via Web.

Assim, a reconfiguração das cadeias de valor pode ser compreendida como uma resposta à dinâmica competitiva e a complexidade provenientes da convergência de indústrias. As empresas passam a buscar uma nova acomodação dentro da atmosfera empresarial, ainda em formação. Uma “nova cadeia de valor”, que atenda as exigências específicas dos mercados de mídia e comunicação, emergirá deste processo.

O poder de aglutinação das empresas será medido pelo fascínio que ela despertará nas demais, que em última instância deriva do grau de complementaridade de suas competências. Dentro desta lógica, as *core competencies* e os sistemas de serviços são parcialmente transferidos para os novos sub-setores do mercado de mídia e comunicação.

Na acepção de Wirtz (2001), para que as empresas assumam um posicionamento estratégico vitorioso nos novos mercados, o mais importante, contudo, não é somente transferir serviços e produtos específicos para nichos onde existe demanda em potencial, mas combiná-los com elementos complementares de outras empresas. O autor aponta que “o segredo do sucesso em indústrias em transição não é somente a fragmentação, mas fragmentar e unir as partes, criando novas organizações com as competências e o porte adequados ao sucesso” e, desta forma, construir uma rede de colaboração (rede virtual) que propicie uma oferta integrada de produtos e serviços.

Wirtz (2001) alerta que ao se reposicionarem, via aquisições, fusões e alianças, as empresas devem levar em consideração que tais movimentos possuem riscos associados provenientes da fusão de culturas organizacionais ou sistemas de negócio distintos. Gerenciar o conflito eminente entre as culturas e iniciar um processo adaptativo mútuo são fatores de sucesso importantes na nova onda de competitividade.

Gadiesh & Gilbert (1998) apresentam o conceito de *profit pool* que representa o lucro total que pode ser extraído em todos os pontos ao longo do sistema de valor²⁸

²⁸ Utilizando a terminologia de Porter (1985).

de uma indústria. Segundo os autores, os executivos tendem a se concentrar no crescimento de receitas e de *market share*, assumindo que os lucros serão uma consequência natural.

A ótica do *profit pool* oferece uma perspectiva diferente sobre uma indústria, dando ênfase ao *profit share* em detrimento do *market share*. Em função desta mudança de paradigma, pode ser necessário abandonar antigos pressupostos e rever algumas decisões outrora consideradas fundamentais.

Para criar estratégias que resultem em crescimento da lucratividade, é primordial começar pela criação de um quadro sistemático das fontes de lucro da indústria. Este exercício estratégico, chamado de mapeamento dos *profit pools* de uma indústria, ajuda a responder questões fundamentais sobre seu estado atual e sua evolução, tais como:

- Em que atividades está se fazendo dinheiro?
- Por que os *profit pools* se formaram nessas atividades?
- As forças que criaram os *profit pools* estão sujeitas a mudanças?
- Novos modelos de negócio, mais lucrativos, poderão emergir?

Os autores defendem que os *profit pools* podem ser especialmente úteis em indústrias que estejam passando por rápidas mudanças estruturais. Tais mudanças (normalmente induzidas pela desregulamentação, pelas tecnologias emergentes ou novos competidores) invariavelmente resultam na redistribuição de lucros ao longo do sistema de valor. Da mesma maneira que mudanças rápidas podem oferecer novas fontes de lucro, também podem eliminar fontes tradicionais, representando um perigo para os líderes da indústria, ameaçando o seu controle do *profit pool*.

Em sintonia com o trabalho de Doz & Hamel (1998), Shapiro & Varian (1999) enfatizam a importância da rede de colaboradores, afirmando que as empresas não devem focar somente nos seus competidores. Os autores trazem como exemplo, o

fato de que os provedores de conteúdo não podem atuar sem os fornecedores de infra-estrutura e vive-versa, atestando que a economia da informação é formada por informação e tecnologia.

Os autores formalizam dois importantes conceitos: *lock-in* e efeito de rede, ambos mais adequados para entender as premissas futuras de geração de valor nesta nova lógica. O *lock-in* surge sempre que se investe em múltiplos bens complementares e duráveis, específicos de uma tecnologia. Uma vez que uma tecnologia foi escolhida, a mudança pode custar muito caro e as pessoas ou empresas ficam aprisionadas a esta escolha. Já o efeito de rede surge quando o valor de um produto/serviço para um indivíduo aumenta em função da adoção deste produto/serviço por parte de outras pessoas.

Continuando em sua argumentação, os autores advogam a idéia de que existem princípios econômicos que permanecem válidos ao longo do tempo – não obstante o vertiginoso desenvolvimento tecnológico existente – e são capazes de explicar a evolução de indústrias contemporâneas. São esmiuçados três temas, que inclusive, abrangem os conceitos apresentados acima (*apud* DECCAX *et al.*, 2003):

1. **Informação** – é considerada em uma acepção bastante ampla, abrangendo qualquer coisa passível de digitalização (bases de dados, livros, música, filmes, etc.).
 - Os consumidores estão dispostos a pagar por informação, porém o valor atribuído a cada informação varia enormemente;
 - A produção de informação implica elevados custos fixos e baixos custos marginais; ou seja, é cara de ser produzida e barata de ser reproduzida. Portanto, o apreçamento baseado em custos não faz sentido. O preço deve ser definido a partir do valor atribuído pelo consumidor, o que leva à natural cobrança de preços diferenciados;
 - Apesar dos direitos de propriedade intelectual assegurados por lei, os produtores de informação não possuem garantia do seu controle, pois a tecnologia digital e a Internet dificultam enormemente a fiscalização;

- A história revela que, na gestão da sua propriedade intelectual, as empresas devem priorizar a definição de termos e condições que maximizem o seu valor e não os que maximizam a sua proteção;
- Há duas formas principais das empresas convencerem os consumidores a adquirirem informação antes de aferirem a sua qualidade: através de *browsing* (experimentação de “amostras”) e da reputação que a marca da empresa possui;
- O excesso de informação gera carência de atenção por parte dos consumidores. Assim, a localização, filtragem e comunicação das informações realmente desejadas pelos consumidores representam o principal valor a ser proporcionado por um provedor de informação;
- A comercialização da atenção dos consumidores (comerciais na TV, por exemplo) sempre foi uma valiosa fonte de receita para os provedores de informação;
- Por ser um híbrido de mídia de *broadcast* e de “ponto-a-ponto”, a Internet possui um potencial gigantesco para aproximar fornecedores e consumidores.

2. **Tecnologia** – é definida como sendo a infra-estrutura que possibilita o armazenamento, a busca, a recuperação, a cópia, a filtragem, a manipulação, a visão, a transmissão e o recebimento de informações.

- Os avanços da “economia da informação” advêm da evolução na tecnologia e não da natureza ou da magnitude das informações;
- Os provedores de conteúdo dependem dos fornecedores de infra-estrutura e vice-versa;
- Na “economia da informação”, os “complementadores” (ou colaboradores) são tão relevantes em termos de estratégia competitiva quanto os competidores, os fornecedores e os consumidores;
- A formação de alianças e parcerias e medidas para garantir ou evitar compatibilidade são decisões críticas de negócio;
- Uma estratégia meritória é a “comoditização” de produtos complementares paralelamente à preservação das suas próprias forças principais;
- As tecnologias de informação são notórias criadoras de *lock-in* – decorrentes de investimentos efetuados por consumidores em ativos específicos para uma

determinada tecnologia – e de custos de mudança, que são decisões estratégicas dos fornecedores destas tecnologias;

- Externalidades de rede (ou efeitos de rede) – muito comuns em tecnologias de comunicação – são inerentes a produtos cujo valor é diretamente proporcional ao número de usuários;
- Tecnologias que apresentam externalidade de rede tendem a ter demanda baixa por um longo período de tempo, seguida de demanda explosiva causada pelo *feedback* positivo;
- A expectativa dos consumidores é decisiva no processo de estabelecimento de padrões, tornando a preanúnciação de produtos uma arma valiosa;
- Na indústria de informação, o *timing* é vital: incursões prematuras podem levar a comprometimentos em tecnologias que acabem no limbo com poucos aliados, ao passo que movimentos muito tardios podem significar a perda total de mercados já dominados por outras tecnologias;
- Uma tecnologia com alto grau de compatibilidade tem maiores chances de sucesso;
- Coalizões entre competidores podem proporcionar maior confiança nos consumidores, que acreditarão que não serão explorados uma vez que estejam sujeitos a um *lock-in*;
- O sucesso para estabelecer o padrão é muito mais fácil de ser alcançado via coalizões.

3. **Política** – diz respeito à política de informação do governo (legislação antitruste, regulamentação das telecomunicações, etc.).

- As fusões e aquisições, o estabelecimento cooperativo de padrões e a monopolização (comuns na indústria de informação) vão contra as leis antitruste;
- Na prática, as políticas governamentais não são capazes (devido a sua flexibilidade) de evitar ações maléficas à concorrência na indústria de informação.

Assim, resumidamente, pode-se dizer que os autores assumem que a formação de alianças - presente nos conceitos de *lock-in* e custo de mudança; efeitos de rede (ou externalidades); padrão e *feedback* – são a essência da economia da informação.

Shoemaker (1992) apresenta um modelo baseado na análise de cenários, buscando fornecer ferramentas que permitam às empresas definir uma visão estratégica flexível e clara de seu negócio para não somente reagir, mas também lucrar com a incerteza associada ao futuro.

O primeiro passo consiste na geração de cenários abrangentes e possíveis, combinando-se tendências e “incertezas-chave” para o negócio, tendo como principal objetivo evitar uma análise estreita e de curto-prazo do ambiente em que a empresa está inserida. Antes, porém, é preciso definir o horizonte de tempo (*time frame*), o escopo, e os atores envolvidos na análise. Em seguida, deve ser realizada uma análise competitiva da indústria, para se entender a evolução de cada competidor ao longo do tempo e se definir segmentos estratégicos atuais e potenciais para atuação. O terceiro passo consiste na análise das capacitações centrais da empresa e dos fatores-chave de sucesso contextualizados pelos segmentos definidos e cenários gerados. O resultado deve ser uma visão estratégica clara que guie os investimentos da empresa para o desenvolvimento de capacitações através de opções estratégicas capazes de oferecer maior flexibilidade nos diversos cenários gerados (NOGUEIRA, 2005).

A adoção desta metodologia como prática comum ao planejamento estratégico, é ainda mais detalhada, quando em publicação mais recente, Schoemaker (2002) aprofunda o uso de cenários como uma maneira estruturada de desenvolver uma visão clara do futuro.

Neste trabalho, o autor enfatiza que os gerentes precisam mudar sua visão para uma abordagem organizacional voltada a incerteza: “Ao invés de tentar controlar a incerteza e dominá-la, eles deveriam explorar, navegar e aproveitar-se da incerteza quando for oportuno”. Três motivações são apresentadas como justificativa para a mudança:

Quadro 5 – Motivações para o gerenciamento de incertezas

Por quê os gestores devem gerenciar incertezas?
A incerteza advém do ambiente externo, onde grande parte do valor potencial do negócio é criado ou destruído. O ambiente externo é a parte dos negócios que os gerentes freqüentemente não tentam gerenciar.
O nível de incerteza em um ambiente é cada vez mais significativo.
O ser humano possui limitações inerentes para lidar com a incerteza, tendendo a desprezá-la.

Fonte: Schoemaker (2002).

Pelo que foi apresentado, pode-se dizer, que, para o autor, o uso de cenário consiste na instrumentalização prática dos conceitos de intento estratégico ²⁹ (personalidade corporativa), *core competencies* ³⁰, competindo pelo futuro ³¹ e de opção estratégica³² (experimentação).

Dedicando-se, em especial, às ações de ordem prática que conduzem a empresa a identificar e implementar alternativas de experimentação estratégica, Day & Shoemaker (2004), desenvolvem a idéia de visão periférica das organizações. Na periferia podem estar as fontes de oportunidades, ameaças e erros. Seu monitoramento pode se constituir uma importante ação gerenciadora de crises, muitas vezes impedindo que ela aconteça ou que tome proporções exageradas. O desenvolvimento desta idéia no artigo leva a uma discussão sobre a limitação de recursos das empresas, que impõe uma escolha entre visão periférica e especialização.

A alternativa ao que seria um *trade-off* inerente ao pensamento estratégico, na visão dos autores, está em realizar “missões de reconhecimento”, centradas no desenvolvimento de atenção seletiva a periferia, sem, contudo, provocar um déficit de atenção às áreas centrais. Para realizar estes “sobrevôos” a empresa precisa cultivar competências específicas, que a permita construir um modelo de aprendizagem coletiva, que compreende cinco estágios:

²⁹ Referência ao conceito de Hamel & Prahalad (1989).

³⁰ Referência ao conceito de Hamel & Prahalad (1990).

³¹ Referência ao conceito de Hamel & Prahalad (1994).

³² Referência ao conceito de Schoemaker (1992) e Day & Shoemaker (2000).

- **definição de escopo** – definição da abrangência da visão (“quais partes do ambiente serão investigadas”). Deduz-se que é insensato iniciar esta etapa sem o conhecimento prévio das competências centrais da organização;
- **busca** – consiste nas atividades de extração (maior intensidade e menor abrangência) ou exploração (maior abrangência e menor intensidade);
- **interpretação** – deve-se buscar compartilhar as informações capturadas (*insights* coletivos) no estágio anterior, a fim de evitar interpretações viesadas;
- **ação** – refinar os resultados encontrados até o momento e decidir como agir, dentro das seguintes possibilidades: observar e esperar (grande incerteza e disponibilidade de recursos para ser uma rápida seguidora); posicionar e aprender (aquisição de opções estratégicas e prontidão para agir quando a incerteza for reduzida); acreditar e liderar (comprometimento com a existência de oportunidade promissora ou de perigo iminente);
- **aprendizado e ajuste** - após a ação, buscar colher *feedback* para promover os ajustes necessários, fazendo inclusive o papel de “advogado do diabo”, caso seja necessário;

Na mesma linha, Prahalad (2004) menciona “a importância de se olhar além das fronteiras geográficas e daquelas que constituem a indústria, em busca de novas oportunidades para repensar a lógica do negócio”. Segundo o autor, está em curso uma nova lógica de criação de valor: quem cria valor não é mais a empresa isoladamente e, sim, a empresa e clientes juntos (co-criação de valor) e complementa: tecnologias, produtos e processos são importantes, como transportadores da experiência, mas não se constituem em metas principais da inovação. O foco deve estar na criação de experiências personalizadas (vide Watson (2002)).

O papel do líder estratégico é essencial à discussão sobre cenários, visão e experimentação seletivas. Senge (1995) atribui ao líder das organizações

responsabilidades de projetista, guia e professor. A função precípua do líder é a de gerar e controlar a tensão criativa ³³ na organização, como forma de energização (*apud* BAHIENSE, 2002).

O quadro a seguir apresenta um resumo conceitual dos principais autores mencionados neste tópico da revisão bibliográfica.

Quadro 6 – Síntese dos conceitos apresentados pelos principais autores do referencial bibliográfico “Reflexões sobre o pensamento estratégico”.

PRINCIPAIS AUTORES	SÍNTESE DOS CONCEITOS APRESENTADOS
Abell & Hammond (1979)	Afirmam que o ponto de partida do planejamento estratégico é a definição do negócio da empresa, que deve ser expressa em termos da demanda e da oferta. Esta visão está refletida no modelo proposto pelos autores, composto por três dimensões, a saber: grupo de clientes; funcionalidades; e tecnologias.
Porter (1979)	Sugere que o processo estratégico seja feito a partir da análise de rentabilidade da indústria, medida em função da influência de “cinco forças”: rivalidade, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder dos fornecedores e poder dos compradores.
Porter (1985)	O autor defende a idéia de que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser alcançada através de fontes potenciais de diferenciação ou redução de custos nas diversas variáveis estratégicas que compõem a cadeia de valor da empresa. Também define o conceito de sistema de valor, que é a união das cadeias de valor da empresa, fornecedores, clientes, etc.
Hamel & Prahalad (1989)	Apresentam o conceito de intenção ou intento estratégico, que consiste em visualizar a posição de liderança desejada pela empresa e estabelecer critérios para se chegar a esta posição.
Prahalad & Hamel (1990)	Apresentam o conceito de competência essencial ou central, que deve ser desenvolvida e suportada por uma arquitetura estratégica com base no compartilhamento de recursos e no equilíbrio entre curto e longo prazo. Segundo os autores a inovação deriva da identificação de oportunidades de aplicação da competência central em novos mercados, produtos e no atendimento de necessidades latentes.
Shoemaker (1992)	Apresenta um modelo para o pensamento estratégico baseado em cenários, buscando incutir nas empresas a necessidade de definir uma visão estratégica flexível e clara de seu negócio, para que as mesmas possam lucrar num ambiente de incerteza.
Hamel & Prahalad (1994)	Afirmam que as dificuldades de lidar com o ritmo de mudanças atual estão associadas a pouca atenção às questões estratégicas, em detrimento das questões de eficiência operacional. Para liderar, as empresas devem inovar mais, e para isso os autores sugerem que os executivos se façam uma série de perguntas com base na investigação da rotina de cada um.
Senge (1995) <i>apud</i> Bahiense (2002)	Atribui ao líder das organizações a responsabilidade de guia e de articulador, conduzindo a empresa em direção ao seu objetivo.
Hamel (1996)	Afirma que estratégia no mundo contemporâneo é revolução e que o Mundo vive um período receptivo ao comportamento inovador e revolucionário.

³³ Definida por Senge (1995) como uma força impulsionadora que age para deslocar a realidade no sentido de um objetivo, visto como um motivador positivo (*apud* BAHIENSE, 2002).

Doz & Hamel (1998)	Sugerem que a gestão de alianças é uma verdadeira prova de competência, proporcionando à empresa a conquista de vantagem competitiva. Para os autores existem três lógicas possíveis de criação de valor através de alianças: cooptação, coespecialização e aprendizado.
Gadiesh & Gilbert (1998)	Apresentam o conceito de <i>profit pool</i> , que representa o lucro total possível em uma indústria, fornecendo, portanto, uma alternativa para repensar o negócio.
Davis & Meyer (1998)	Afirmam que velocidade (redução do ciclo de vida dos produtos), conectividade e os intangíveis estão redefinindo os negócios e a forma de viver.
Shapiro & Varian (1999)	Afirmam que as empresas não são capazes de fornecer todos os componentes que fazem parte de um sistema e por isso, além de observarem os competidores, devem estar focadas nos colaboradores, através de alianças e parcerias. Com base nestes preceitos, apresentam os conceitos de <i>lock-in</i> decorrente de custos de mudança e de efeito de rede que acontece quando o aumento de valor de um produto ou serviço é proporcional à sua base de usuários.
Hagel III & Singer (1999)	Sugerem que existem três tipos de negócio dentro de cada empresa, com dinâmicas e lógicas diferentes: relacionamento com os clientes, inovação de produtos e infra-estrutura. Com a mudança drástica na dinâmica econômica, a separação através da especialização em apenas um deles trará vantagens para as empresas.
Wirtz (2001)	O autor argumenta que as novas tecnologias, juntamente com as desregulações dos mercados e aumento da exigência do consumidor, são os responsáveis pela reconfiguração das indústrias telecomunicações, tecnologia de informação e comunicação, ocasionando o fenômeno conhecido como convergência tecnológica.
Shoemaker (2002)	Uma decorrência dos conceitos apresentados em Shoemaker (1992). No entanto, nesta publicação o autor detalha como o uso de cenários pode contribuir para o desenvolvimento de uma visão clara do futuro.
Watson <i>et al.</i> (2002)	Os autores argumentam que as novas tecnologias levam ao extremo os conceitos de conectividade, entrelaçamento e presença global. Defendem um novo modelo de relação entre pessoas e empresas chamado de <i>u-commerce</i> , baseado em 4 princípios: ubiquidade; universalidade; sincronidade e unicidade.
Day & Schoemaker (2004)	Ressaltam a importância da visão periférica para identificar oportunidades e ameaças, não visíveis através do foco único das empresas. Apresentam um modelo com base na aprendizagem organizacional, visando operacionalizar o conceito de visão periférica através da realização de experimentação seletiva de baixo custo.
Prahalad (2004)	Afirma que é importante se combater a lógica dominante das organizações para descobrir as verdadeiras oportunidades de criação de valor. O valor é criado junto com o cliente, através de redes de experiências, com base em práticas desenvolvidas via experimentação.

2.2.2 Tecnologias emergentes

Este tópico abordará, de forma resumida, dois aspectos:

- a relação entre inovação tecnológica e crescimento econômico;
- as tecnologias emergentes sob uma perspectiva gerencial - conceito, especificidades e cuidados gerenciais.

O desenvolvimento do primeiro aspecto, embora tenha ganhado contornos modestos, fez-se necessário, pois, a rigor, constitui um pressuposto teórico da linha argumentativa extensamente desenvolvida na revisão bibliográfica exposta no item anterior (“2.2.1 Reflexões sobre o pensamento estratégico”).

A importância das inovações tecnológicas para a dinâmica econômica que guia os movimentos das empresas e, por conseguinte, orienta as mudanças nas estruturas em que se sustentam as indústrias (e também as instituições e sociedades) (GALVÃO, 1998) foram denotadas por Joseph A. Schumpeter em vários trabalhos científicos, dentre eles o seu livro “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, cuja edição brasileira data de 1984, mas a obra original remonta a 1942.

Para Schumpeter (1984) o sistema capitalista é uma forma dinâmica (“é um método de mudança econômica”) pela própria natureza e nunca está estacionário. “Tal caráter evolutivo do processo capitalista não se deve meramente ao fato de a vida econômica acontecer num ambiente social que muda e, por sua mudança, altera os dados da ação econômica”. Para o autor, “isto é importante e tais mudanças (guerras, revoluções e assim por diante) frequentemente condicionam a mudança industrial, mas não são seus motores principais. Tampouco se deve este caráter evolutivo a um aumento quase automático da população e do capital ou aos caprichos dos sistemas monetários, para os quais são verdadeiras exatamente as mesmas coisas”.

Na acepção de Schumpeter (1984) a inovação é uma importante alavanca de mudança e através dela as empresas devem buscar apropriar-se de ganhos superiores aos seus concorrentes. Esta idéia pode ser apreendida da seguinte frase:

“O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”.

A este processo Schumpeter (1984) deu o nome de Destruição Criativa.

Tal movimento está presente, com variações em sua intensidade, nos diversos setores econômicos, além de exercer vital influência na indústria audiovisual, área de estudo desse trabalho. Levando-se em consideração a importante relação entre o avanço tecnológico e a reconfiguração de indústrias (chamada por Schumpeter (1984) de “mutação industrial”), percebe-se, como lembra Galvão (1998), que a dinâmica da indústria do audiovisual está intimamente ligada a tecnologias provenientes de outros setores. Os reflexos da convergência tecnológica nos setores de telecomunicações e comunicação, discutidos na seção introdutória desse estudo e, posteriormente, complementados por Wirtz (2001), Watson *et al.* (2002) e Shoemaker (2002), dão crédito a esta afirmação.

Na seqüência, a abordagem adotada busca entender como as empresas devem lidar com as tecnologias inovadoras, dado a intensidade de seus efeitos colaterais e as suas especificidades.

Os conceitos mencionados a seguir fornecem pontos-chave de observação que ao serem examinados fornecem indícios que auxiliam na compreensão dos *gaps* tecnológicos de algumas empresas e dos excelentes graus de aproveitamento das inovações tecnológicas, que propiciam a um outro conjunto de organizações gerar um valor superior a partir de um posicionamento inovador. Vale lembrar que, ao longo de toda a revisão bibliográfica muito já foi discutido sobre aspectos outros necessários à construção de um ambiente organizacional favorável a aprendizagem e a inovação.

Day & Schoemaker (2000), no seu livro *Wharton on managing emerging technologies*, alertam para mudanças que as tecnologias emergentes (terapia genética, transações eletrônicas, conteúdos digitais, supercondutividade, etc.) imprimem nas regras do “jogo competitivo” e para a importância de administrá-las adequadamente, de forma a se obter sucesso através da sua utilização na criação de valor. Antes de apresentar tais idéias, convém tornar claro o conceito de tecnologias emergentes.

As tecnologias emergentes são inovações baseadas na ciência que têm o potencial para criar uma nova indústria ou transformar uma já existente. Incluem tecnologias descontínuas (ou disruptivas) derivadas de inovações radicais e tecnologias evolucionárias formadas pela convergência de diferentes correntes de pesquisa. Podem estar focadas em um componente, um produto ou uma indústria e se caracterizam por apresentarem uma expansão em sua base de conhecimento, por levarem mercados existentes a experimentarem uma inovação através de sua aplicação ou pela criação de novos mercados.

Segundo os autores, poucas empresas conseguem escapar dos efeitos disruptivos de tais tecnologias, porém algumas são mais vulneráveis que outras. Acreditam eles que os novos entrantes têm vantagens na sua utilização e os incumbentes, com algumas exceções, costumam fracassar.

Isto, porque as tecnologias emergentes normalmente são traumáticas para as empresas incumbentes, que não vêem alternativas a não ser a de participar, por medo de que as funcionalidades e modalidades oferecidas por novos entrantes afetem seus negócios centrais e também por medo de perder potenciais fontes de valor no futuro.

Ironicamente, as incumbentes possuem recursos abundantes destinados ao desenvolvimento de tecnologias, como infra-estrutura e processos estabelecidos, valor da marca, etc., porém continuam, por vezes, impotentes, pois o seu tamanho e o seu comprometimento com instalações, pessoas e parceiros acabam por restringir a sua flexibilidade. Assim, existem duas claras possibilidades:

- **Recursos alavancarem a empresa** - utilização de infra-estrutura e processos maduros; marcas conhecidas e respeitadas; e de grandes orçamentos provêm as incumbentes uma capacidade de resposta;
- **Recursos engessarem a empresa** - mesmo com recursos disponíveis em abundância, porte e comprometimento com instalações, pessoas e parceiros, tolhem a sua agilidade, deixando-a menos flexível.

Outro fator importante, diz respeito às expectativas do mercado: empresas diferentes são avaliadas de forma diferente. O mercado espera ganhos presentes e contínuos das incumbentes. Em contrapartida, as *start-ups* são avaliadas com base em ganhos futuros e são recompensadas com generosos aportes de capital para financiar seu crescimento.

O quadro a seguir, sintetiza as principais diferenças, sob o ponto de vista gerencial, entre as tecnologias estabelecidas e as emergentes:

Quadro 7 – Diferenças entre tecnologias estabelecidas e emergentes

Tecnologias Estabelecidas	Tecnologias Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> • Regras reconhecidas e aceitas; • Fronteiras e capacitações bem conhecidas; • Procedimentos e processos de tomada de decisão estabelecidos e desenhados para evitar conflitos; • Foco no ganho de vantagem estrutural e na alavancagem de recursos; • Apoiado numa abordagem linear, seguindo uma programação; • Pensamento convergente; • Baseado em fluxo de caixa e períodos de <i>pay-back</i>; • Procedimentos bem definidos; • Pode-se testar atributos conhecidos, com clientes que são familiares com a tecnologia; • Pesquisas estruturadas. Contexto definido; • Processo formal; • Passos bem definidos; • Especificações fixas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiam rotinas existentes; • Baseiam-se em fronteiras permeáveis e colaborações (alianças); • A tomada de decisão deve ser acelerada e deve encorajar conflitos construtivos³⁴; • Múltiplas estratégias, cenários e opções; • Processo adaptativo; • Planejamento visto como aprendizado, e não como controle; • Pensamento divergente; • Baseado em opções reais; • Atribui valor à incerteza; • Processo informal e iterativo. Comprometimentos iniciais pequenos com reavaliações ao longo do tempo; • É necessário identificar a demanda por um produto que os clientes não conhecem ou entendem; • Uso de experimentação e “tentativa e erro”. • Processo flexível; • Vários pequenos experimentos; • Busca de múltiplas alternativas.

Fonte: Day & Schoemaker (2000).

As tecnologias emergentes apresentam aplicações incertas, benefícios ainda desconhecidos, padrões, redes de fornecedores e regulamentação ainda em formação e conhecimento de mercado baseado em especulação, em contraste com um quadro mais estável das tecnologias estabelecidas.

As diferenças apresentadas no quadro acima, demandam um novo conjunto de ferramentas, capacitações, formas de pensar e perspectivas gerenciais. As empresas devem ser capazes de enfrentar três desafios principais:

- Enfrentar grandes incertezas e complexidades;
- Acompanhar as crescentes e rápidas mudanças;

³⁴ Uma alusão ao conceito de “tensão criativa”, de Senge (1995), já mencionado nesse trabalho. Tal expressão representa uma força impulsionadora que age para deslocar a realidade no sentido de um objetivo, visto como um motivador positivo.

- Desenvolver novas competências.

Do ponto de vista estratégico, um processo mais robusto e adaptativo se faz necessário, através da exploração de várias opções a partir de múltiplas estratégias e cenários. Neste contexto, o planejamento deve ser visto como um processo de aprendizado e não de controle, onde o pensamento divergente é essencial. Recomenda-se que a alocação de recursos seja feita em estágios, com base no conceito de opções reais, através de um processo informal e interativo, com pequenos comprometimentos iniciais e reavaliações ao longo do tempo (DAY & SHOEMAKER, 2000).

Como forma de gerenciar a incerteza e incorporá-la ao pensamento estratégico, os autores sugerem que se deve fazer uso de experimentação e de processos de tentativa e erro para a exploração do mercado, uma vez que, em vários casos, é preciso identificar a demanda por um produto que os clientes ainda não conhecem ou não entendem.

Por esta razão, as tecnologias emergentes, na visão dos autores, apresentam uma série de paradoxos aos gestores, conforme revela o quadro abaixo:

Quadro 8 – Paradoxo das tecnologias emergentes

Paradoxo das tecnologias emergentes
balanceamento entre comprometimento e flexibilidade – investimentos devem ser vistos como um <i>portfolio</i> de opções;
balanceamento entre as promessas/vantagens e os perigos do pioneirismo, identificando a diferença entre apostar e assumir um risco calculado;
decisão entre criar uma unidade gerencial em separado para não contaminar o novo negócio ou aproveitar os recursos e competências existentes;
Conviver com a “coopetição”, onde alianças e parcerias são essenciais, muitas vezes até entre competidores.

Fonte: Day & Schoemaker (2000).

Os gestores devem ser capazes de identificar e estar preparados para lidar com a complexidade e ambigüidade inerentes a estes paradoxos e manter um saudável

senso de desconfiança sobre respostas simples para os complexos desafios que surgem.

Apoiados nos paradoxos acima, os autores identificaram quatro armadilhas que dificultam a gestão de tecnologias radicais, a saber:

- **competição tardia** - é fruto primordialmente do modelo mental utilizado pelos gestores, que buscam impor ordem em situações ambíguas, como tentativa de reduzir a incerteza. Este comportamento resulta em uma visão estreita acerca das oportunidades latentes provenientes das tecnologias emergentes, que são vistas como adequadas apenas a exploração de pequenos nichos, ignorando o fato de que os grandes mercados foram, em algum momento, embrionários. É necessária uma visão de futuro apoiada numa maior imaginação;
- **receio da mudança através da concentração excessiva em negócios “conhecidos”** - a tendência à aversão ao risco e a evitar ambigüidades, leva, em alguns casos, à manutenção do *status quo* ou à atuação em círculos de conhecimento relativamente dominados. Este comportamento prejudica a gestão de tecnologias emergentes, uma vez que a detecção de oportunidades emergentes exige uma ampliação da percepção;
- **falta de comprometimento ideal** - refere-se à relutância a um comprometimento total da empresa com uma determinada tecnologia. A falta de engajamento e o desequilíbrio entre prudência e risco, refletidos em um investimento inicial modesto, podem dar tempo aos novos entrantes para a construção de uma posição muito forte no mercado. Sabendo disto, as incumbentes podem desenvolver uma estratégia baseada no conceito de opções reais: apoiando novos entrantes, elas limitam o risco e ainda se mantêm presente no jogo. Neste tipo de abordagem a atenção deve voltar-se às estratégias de saída do investimento. A relutância ao comprometimento pode ser resultado de: i) receio de canibalizar produtos atualmente lucrativos ou de abalar relacionamentos com o canal; ii) clima organizacional que permeia a decisão gerencial com relação à posição de ousadia x timidez; iii)

incerteza acerca da expectativa de lucros, que são muitas vezes menos atrativos que de negócios atuais, somada à dificuldade de se justificar os investimentos através dos critérios tradicionais; iv) subestimação do potencial de tecnologias emergentes e novas necessidades de mercado devido à atenção voltada exclusivamente para atender necessidades dos clientes atuais; v) dificuldade em balancear as demandas nos mercados em que já se compete com requisições pouco familiares de uma tecnologia emergente e potencialmente ameaçadora, que pode exigir esforços de mudança em relação a estratégia, capacitações, estrutura, cultura, processos e rotinas;

- **ausência de persistência** - ocorre principalmente devido a pressões por resultados que acabam gerando precipitação e afetando a capacidade de lidar com resultados negativos. Para amenizar ou evitar os efeitos desta situação, o líder deve exercer a sua influência, mostrando sua habilidade para evitar crises ou gerenciá-las da melhor forma possível.

O conflito de interesses, opiniões e perspectivas entre os diversos *stakeholders* somados à dominância de modelos de decisão tradicionais tornam as empresas estabelecidas vulneráveis as quatro armadilhas citadas.

De acordo com os autores, as armadilhas podem ser evitadas através de estratégias agressivas que busquem o equilíbrio entre flexibilidade e comprometimento sustentável. Os seguintes ingredientes devem estar presentes na elaboração de um plano de ação para não “cair” nas armadilhas mencionadas:

- **ampla visão periférica** - os vencedores são aqueles que percebem os sinais e podem se antecipar e imaginar possibilidades futuras mais rapidamente do que os competidores;
- **criação de cultura de aprendizagem** - a transição do aprendizado individual para o coletivo requer uma cultura na qual as pessoas compartilham a informação e se comunicam freqüentemente;

- **permanecer flexível nas escolhas estratégicas** - criar condições para que ajustes sejam feitos durante o “jogo”, sejam eles na estrutura de gestão, nos sistemas de produção, planos de contingência, etc.;
- **prover autonomia organizacional** - criar uma unidade de negócio separada para lidar exclusivamente com as tecnologias emergentes, evitando a contaminação com as imperfeições da empresa-matriz, uma vez que a inovação requer estruturas menores, vocação empreendedora, outras medidas de performance, flexibilidade, longos ciclos de desenvolvimento, melhores incentivos (ações, liberdade, etc.), ação rápida, atração de talentos, etc.

Mantendo a linha de pensamento, Doering & Parayre (2000) sugerem que a capacidade de detectar tecnologias emergentes é crucial para as empresas. Segundo os autores, estudos indicam que a habilidade de escolha dentre as opções tecnológicas pode trazer maior vantagem competitiva do que criá-las.

Os autores apresentam uma abordagem interativa contendo quatro passos inter-relacionados, que ajudam a reduzir a incerteza, preservar as opções e antecipar a viabilidade e a chegada ao mercado destas tecnologias. O primeiro passo é a definição do escopo e do domínio da busca tecnológica (senso de direção). O segundo passo consiste na identificação de como e onde procurar por novas tecnologias. O terceiro consiste na avaliação das tecnologias descobertas. Devem ser desenvolvidos planos que detalhem as incertezas técnicas, o *timing* e parâmetros para a sua avaliação. O último estágio consiste na definição do grau de comprometimento com o desenvolvimento da tecnologia. A certeza do comprometimento integral de recursos é quase impossível e devem ser definidos marcos em que o atingimento de determinados resultados dispara o próximo nível de comprometimento ou de “desinvestimento”.

Por fim, Adner e Levinthal (2000) afirmam que, em diversas ocasiões, o surgimento de tecnologias disruptivas é conseqüência de um desenvolvimento que vinha ocorrendo há anos. Para explicar a chegada de tais tecnologias no mercado, os

autores traçaram um paralelo com a biologia evolucionária, apresentando o conceito de *technology speciation*.

Para os autores, normalmente, a revolução propiciada por tais tecnologias não é resultado de uma nova descoberta científica e sim, da mudança no domínio de sua aplicação. A mudança cria um novo ambiente que leva as tecnologias a desenvolverem características diferentes. Porém, o processo de classificação envolve mais do que a simples transferência de domínio. A tecnologia deve se adaptar às necessidades do novo nicho e este novo ambiente deve possuir recursos abundantes para apoiar o rápido desenvolvimento da tecnologia.

Os autores sugerem que os gestores devem focar na interseção entre mercados e aplicações, evitando que tecnologias promissoras fiquem estocadas nos laboratórios. O foco deve estar na escolha de mercados para produtos e não de produtos para um mercado fixo. Para isto, os executivos devem ser capazes de entender a heterogeneidade do mercado. Em seguida, um bom caminho é a procura de oportunidades para a convergência ou fusão de tecnologias e a exploração de nichos nos momentos iniciais do negócio.

O quadro a seguir apresenta um resumo conceitual dos autores mencionados neste tópico da revisão bibliográfica.

Quadro 9 – Síntese dos conceitos apresentados pelos autores do referencial bibliográfico “Tecnologias emergentes”.

PRINCIPAIS AUTORES	SÍNTESE DOS CONCEITOS APRESENTADOS
Schumpeter (1984)	Na sua visão, as inovações tecnológicas guiam os movimentos das empresas e, por conseguinte, orientam as mudanças nas estruturas em que se sustentam as indústrias (processo de “destruição criativa”). Para o autor a inovação é uma importante alavanca de mudança e através dela as empresas devem buscar apropriar-se de ganhos superiores aos seus concorrentes.
Day e Schoemaker (2000)	Sugerem que as diferenças existentes entre as tecnologias emergentes e as já estabelecidas demandam um novo conjunto de ferramentas, capacitações, formas de pensar e perspectivas gerenciais. Do ponto de vista estratégico, um processo baseado na exploração de várias opções (experimentação) a partir de cenários se faz necessário.
Doering e Parayre (2000)	Segundo os autores, estudos indicam que a habilidade de escolha dentre as opções tecnológicas pode trazer maior vantagem competitiva do que criá-las. Assim, apresentam uma abordagem, contendo quatro passos

	inter-relacionados: definição do escopo e do domínio da busca tecnológica; identificação de como e onde procurar por novas tecnologias; avaliação das tecnologias descobertas; definição do grau de comprometimento com o desenvolvimento da tecnologia.
Adner e Levinthal (2000)	Sugerem que a revolução de mercado propiciada pelas novas tecnologias é resultado da mudança no domínio de sua aplicação. Para os autores, os gestores devem concentrar-se na interseção entre mercados e aplicações, focando-se a escolha de mercados para produtos e não de produtos para um mercado fixo.

2.3 Recursos humanos

À medida que o conhecimento torna-se essencial para um incremento da produtividade, a seleção e a retenção de talentos ganham relevância nas organizações. Em função deste aspecto e do aumento do tamanho e da complexidade gerencial, cresce a importância estratégica das práticas de recursos humanos, necessitando que tais ações estejam alinhadas à estratégia central de negócios da companhia (MILES & SNOW, 1984).

No entanto, afirmam os autores, na prática, tem sido difícil para os departamentos de recursos humanos agirem estrategicamente, pois, raramente, eles participam do processo de planejamento estratégico da empresa. Nos últimos anos, as decisões relacionadas ao escopo de funções da área (contratação, desenho e avaliação de processos e estrutura organizacionais pertinentes) têm sido tomadas em função da intuição dos gerentes ou por meio de recomendações de consultorias externas. Isto demonstra que a organização não percebe a área de recursos humanos como uma parceira estratégica.

Peters (1987) sugere três *drivers* principais – qualidade, flexibilidade e treinamento - que devem permear as ações da empresa em cinco frentes gerenciais, relacionadas com a dimensão humana nas organizações. São elas:

- Obsessão com o atendimento aos clientes, sempre tentam agregar valor a esta atenção especial;
- Constante inovação, estimulando riscos, aceitando fracassos bem intencionados;
- Participação e agilidade, atribuindo autoridade às pessoas e estabelecendo remuneração variável atrelada ao desempenho;
- Liderança visionária e inspiradora (que compartilhe e estimule a mudança);

- Sistemas de apoio, destinados a medição de desempenho que interessem a empresa (ex.: grau de inovação, capacitação interna, etc).

O autor elegeu alguns fatores que favorecem o alcance de tais posturas, por parte das organizações:

- **Direção** - núcleo central multidisciplinar que ajude a criar e desenvolver a visão empresarial;
- **Remuneração** - os funcionários devem ser recompensados para agir rapidamente e com foco na melhoria contínua;
- **Integração** - estímulo à interação entre agentes internos e externos da empresa;
- **Cultura** - que incentive o aprimoramento contínuo;
- **Postura gerencial** - trabalho árduo, mantendo clara a visão; manter o diálogo; treinar os funcionários constantemente, enfatizando a necessidade de substituir velhos conceitos.

Desta forma, Kanter (1983) (*apud* NOGUEIRA, 1999) observou três características estruturais, também ligadas à dimensão humana, presentes em empresas tidas como inovadoras:

- A existência de sistemas, normas, cultura e recompensas que incentivem as pessoas a serem empreendedoras, a solucionarem problemas, a enxergarem e a aproveitarem as oportunidades;
- Uma estrutura formada por pequenas equipes de trabalho autônomas e completas (equipe multidisciplinar);
- Uma cultura que valorize o orgulho e não a mediocridade ou inferioridade.

Em outro trabalho, Kanter (1989) detecta dois movimentos em andamento no final dos anos 80, que, na sua visão, atribuirão relevância estratégica à gestão de habilidades e do comportamento humano nas empresas:

- a superação da burocracia que deve dar espaço ao empreendedorismo;
- a superação da atuação individual, onde não somente a excelência individual é suficiente, mas também a responsabilidade pelo desenvolvimento da equipe.

Estas constatações indicam que as empresas não devem prestar atenção somente no seu *core business*, mas em vários elementos organizacionais, que são influenciáveis pelos fatores citados por Kanter (1989). As mudanças no ambiente, supracitadas, irão requer maior agilidade, capacidade criativa e poder de aglutinação do que o modelo burocrático tradicional.

Para atender esta mudança em curso e se aproximar de uma organização cada vez menos burocrática e com direcionamento continuamente empreendedor, é necessário às “novas” corporações: i) eliminar camadas hierárquicas, dando agilidade ao processo de criação de novos negócios; ii) criar laços estreitos com os colaboradores, clientes e fornecedores; e iii) definir novas políticas de recompensa para os seus funcionários e parceiros (KANTER, 1989).

Uma importante conclusão que se pode extrair do trabalho da autora, é que a revolução experimentada pelas empresas tem conseqüências diretas para as pessoas no que diz respeito à alteração nas relações de trabalho (vínculo profissional, lógica de remuneração, etc.).

Davenport (1993) sugere que os negócios devem ser vistos, não em termos de suas funções, divisões ou produtos, mas em termos de seus processos-chave. Alcançar altos níveis de performance nestes processos-chave significa redesenhá-los do início ao fim, empregando as novas tecnologias e os recursos organizacionais

disponíveis na administração atual. Estes redesenhos proporcionarão uma série de benefícios (reduções de tempos dos processos, melhoria nível de serviços, etc.), que ao final levarão à maximização de resultados financeiros.

No que diz respeito às mudanças necessárias (redesenhos) para viabilizar o aumento de performance em tais processos-chave, o autor afirma que os assuntos organizacionais e de recursos humanos são mais centrais do que os fatores tecnológicos.

Focando os aspectos organizacionais e de recursos humanos - e deixando de lado, em função do contexto dessa revisão, os aspectos mencionados no texto relativos à tecnologia da informação - o autor sugere quatro elementos como facilitadores do processo de inovação:

- Existência de equipes multifuncionais;
- Cultura participativa e delegação de poderes;
- Treinamento constante, uma vez que a inovação exige novas habilidades;
- Iniciativas pessoais de mudança fomentadas por mecanismos de motivação, avaliação e remuneração. Estes mecanismos são fundamentais para o aumento da performance, aspecto essencial na promoção da inovação.

Uma importante contribuição de Kotter (1996), no escopo deste trabalho, foi evidenciar a diferença existente entre gestão, um conjunto de processos necessários para que a organização funcione bem, mantendo seu *status quo*; e liderança, um conjunto de processos responsáveis pela criação de novas idéias, e, portanto, pelo desenho da organização e pela adaptação da organização frente às necessidades de mudança.

Segundo o autor, em muitas empresas, o sucesso obtido em períodos de maior estabilidade do ambiente, tornou-as arrogantes e quase totalmente centradas na gestão em detrimento do desenvolvimento de uma cultura de formação de liderança.

Nestes períodos de maior previsibilidade, apenas a gestão eficaz era suficiente e o pensamento “curto-prazista” prevalecia.

No entanto, com as transformações evidentes do Mundo atual, tal postura levará as empresas ao fracasso. Neste novo contexto, o autor sugere que a gestão da empresa é importante, mas assumir a necessidade de rever constantemente os processos de negócio em busca de adequações competitivas passa a ser tão fundamental quanto a primeira.

Com isto, na acepção do autor, no panorama atual não cabe diferenciar liderança de gestão. Ou seja, não existe um *trade-off* entre gestão e liderança, simplesmente porque elas devem estar alinhadas e serem vistas como um todo unido. Esta visão se torna ainda mais clara, quando Kotler (1996) afirma que existe uma diferença, ainda que sutil no primeiro momento, entre gerenciar a mudança e internalizá-la na cultura da organização via o incentivo do espírito de liderança.

Resumindo, Kotter (1996) (*apud* BARROS, 2005) afirma que a gestão é essencial às organizações, entretanto, a mudança é primordialmente influenciada pela liderança, que é responsável por estabelecer a visão de futuro e de estratégias para alcançá-la; por alinhar as pessoas, comunicando objetivos e influenciando a criação de times e coalizões; e por inspirar e motivar os indivíduos, para que obstáculos políticos, burocráticos e de recursos possam ser suplantados.

Pode-se dizer que o autor transmite o seguinte recado aos “leitores-gestores”: assumir uma postura de líder é essencial para levar a cabo os projetos das organizações contemporâneas.

Segundo Bowen & Lawler (1995), é fundamental incentivar e manter uma força de trabalho pró-ativa e *empowered* num ambiente competitivo no qual as organizações devem ser mais ágeis, enxutas, proverem melhor serviço, ser mais eficientes e rentáveis.

Os autores sustentam que as organizações devem mudar suas políticas, práticas e estruturas para criar e sustentar o *empowerment*. Pesquisas sugerem que o

empowerment existe em firmas que implementam práticas que distribuem poder, informação, conhecimento e recompensas através da organização.

Desta forma, os autores acreditam que a conquista de comprometimento por parte dos funcionários depende de um sistema que equilibre três fatores: concessão de poder dentro da organização, disseminação de conhecimento e de informação (por exemplo, compartilhando com funcionários expectativas e *feedback* dos clientes, *status* financeiro do projeto, etc.) e estabelecimento de política de remuneração, que conceda bônus alinhados às expectativas dos seus funcionários.

Sob este ponto de vista, Bowen & Lawler (1995) afirmam que um sistema de *empowerment* inclui:

- Controle sobre o que acontece no trabalho;
- Participação e relevância decisória no planejamento de tarefas e na gerência sobre eventuais ajustes e erros;
- Liberdade de agir espontaneamente para atingir as expectativas do cliente;
- Consciência do contexto em que o trabalho é realizado: compreensão da localização da tarefa no processo de entrega do serviço;
- Responsabilidade pelo *output* do trabalho: reconhecimento da ligação entre qualidade, quantidade de trabalho e recompensa.

No que diz respeito à autonomia decisória, que, na verdade, permeia toda a lógica de incentivo ao comprometimento, um dos grandes desafios gerenciais, lembra os autores, é estabelecer fronteiras de ação para os funcionários.

O quadro a seguir apresenta um resumo conceitual dos autores mencionados neste tópico da revisão bibliográfica.

Quadro 10 – Síntese dos conceitos apresentados pelos autores do referencial bibliográfico “Recursos humanos”.

PRINCIPAIS AUTORES	SÍNTESE DOS CONCEITOS APRESENTADOS
Kanter (1983) <i>apud</i> Nogueira, 1999	Observou três características estruturais presentes em organizações inovadoras: cultura que valorize a ação empreendedora, equipes autônomas e cultura que premie o desempenho.
Miles & Snow (1984)	Ressalta a importância do alinhamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia da empresa.
Peters (1987)	Ressalta cinco áreas gerenciais essenciais para a prosperidade no ambiente atual: dedicação extrema aos clientes, estímulo à inovação e tolerância ao erro, participação e envolvimento de todos, liderança visionária e inspiradora e medição do desempenho.
Kanter (1989)	Defende que em função das mudanças no ambiente competitivo as organizações devem, impreterivelmente, dar atenção a elementos organizacionais que as tornar menos burocráticas e mais empreendedoras.
Davenport (1993)	Destaca os fatores organizacionais e de recursos humanos como direcionadores centrais na melhoria da performance dos processos-chave da organização. Nesta linha ele sugere quatro elementos que favorecem a inovação: equipes multifuncionais autônomas, cultura participativa e delegação de poder, treinamento constante, e reconhecer e premiar iniciativas bem-sucedidas através de motivação, remuneração e avaliação.
Bowen & Lawler (1995)	Acreditam que a conquista de comprometimento por parte dos funcionários depende de um sistema que equilibre três fatores: concessão de poder, disseminação de conhecimento e de informação e estabelecimento de política de remuneração.
Kotler (1996)	Afirma que a gestão é essencial às organizações, entretanto, a mudança é primordialmente influenciada pela liderança, que é responsável por estabelecer a visão de futuro e de estratégias para alcançá-la; por alinhar as pessoas, comunicando objetivos e influenciando a criação de times e coalizões; e por inspirar e motivar os indivíduos, para que obstáculos políticos, burocráticos e de recursos possam ser suplantados.

2.4 Audiovisual e Cinema

O objetivo desse tópico é informar o leitor leigo no assunto sobre vários temas que abrangem a indústria audiovisual e de cinema.

Ao fazer isto, o autor dessa pesquisa deparou com algumas questões históricas e regulatórias, que, em grande parte, tratavam da relação entre o Cinema e o Estado. A fim de não sobrecarregar a leitura adiante, optou-se por colocar, ao final do trabalho, uma série de conteúdos informativos sobre a indústria cinematográfica brasileira, considerados complementares por não serem objetos de análise dessa pesquisa, mas por, ao mesmo tempo, representarem importantes fontes de consulta para aqueles que desejam obter um entendimento minucioso do macro-setor estudado.

Por uma questão didática e de respeito à pluralidade de interesses com os quais esse estudo poderá ser lido, estes itens foram colocados na seção “Apêndice”, a saber:

- Apêndice A – Marcos históricos: a trajetória da produção cinematográfica no Brasil;
- Apêndice B – ANCINE e a história recente do cinema no Brasil;
- Apêndice C – Atividades de fomento governamentais ao cinema ;
- Apêndice D – Aspectos estruturais das Leis de Incentivo ;
- Apêndice E – Síntese: aspectos estruturais da atividade de cinema.

2.4.1 Considerações iniciais

O consumo e a produção de bens e serviços audiovisuais constituem certamente as atividades culturais mais importantes do mundo contemporâneo, atesta o Ministério da Cultura (MINC, 1998).

De uma perspectiva sócio-cultural, isto é comprovado pela importância do audiovisual enquanto fonte de informação e lazer. Vale lembrar, que antes de qualquer análise econômica é preciso ter em mente que a indústria de audiovisual destaca-se por seu papel estratégico na disseminação de informações e, portanto, pela sua contribuição como agente formador de um sistema de decisão global que abrange a economia, a política, os comportamentos e valores da sociedade.

Brant (2002) sugere que “a Cultura mais do que nunca, está no coração do verdadeiro desenvolvimento como fator preponderante de integração étnica e social e, sobretudo, como processo de transformação da própria sociedade. Deve ser entendida não apenas como progresso material ou formação de recursos humanos, mas como possibilidade de exercício, na sua plenitude, das potencialidades de cada indivíduo”.

O autor não nega o fato de que a cultura, de forma geral, deva ser encarada como uma atividade econômica, mas defende a idéia de que “ela não pode ser confiada exclusivamente às conveniências do mercado”. Esse convite à reflexão feito por Brant (2002) justifica-se à medida que, como bem lembrou o relatório “Economia do Cinema no Brasil” (MINC, 1998), “na raiz do processo de globalização cultural da atualidade encontra-se o fenômeno da universalização do consumo de audiovisuais. Metaforicamente, a CNN inaugura a globalização”.

Sob uma perspectiva tecnológica, observa-se que o dinamismo da indústria de audiovisuais é avassalador: as inovações nos processos de produção, distribuição e consumo de bens e serviços audiovisuais encontram-se, atualmente, no cerne das revoluções tecnológicas da eletrônica, informática e telecomunicação (GALVÃO, 1998; MINC, 2000; DECCAX *et al.*, 2003).

Na acepção de Wirtz (2001) esta constatação tem um efeito especial na estratégia das empresas que compõem os setores de mídia, comunicação e telecomunicação. Os *first movers*³⁵ com o seu pioneirismo estão exercendo uma pressão competitiva considerável sobre os atores passivos em seus mercados e, com isto, exigindo uma mudança no padrão de decisões das empresas incumbentes.

Ademais, quando sinais de mudança provenientes do mercado começam a acontecer num ritmo crescente e alcançam os governos nacionais e organismos internacionais, sob a forma de pressão para adequação das legislações locais e das regras globais de competição que tratam do tema “indústria cultural”³⁶, parece razoável dizer que, de fato, as tecnologias emergentes possuem um potencial dinamizador e desafiador capaz de provocar mudanças na estratégia das empresas e das nações.

No cerne deste movimento de modernização tecnológica estão os processos de digitalização da informação e de aperfeiçoamento das redes de comunicação (WIRTZ, 2001), que juntos são responsáveis por potencializarem novas formas de produção, transmissão/distribuição e exibição de conteúdos.

Para o setor audiovisual, este cenário representa oportunidades interessantes, mas também impõem desafios, que, na visão do Ministério da Cultura (MINC, 1998) para serem superados dependem da:

- i) capacidade criativa, adaptativa e de absorção da matriz cultural de cada país;

³⁵ Dentre as várias empresas que podem ser consideradas “*first mover*” no cenário competitivo atual está a Skype (comentada na introdução deste trabalho). Tal empresa, que atualmente oferece serviço de telefonia de voz sobre IP, vem obrigando as empresas de telefonia já estabelecidas a rever seu posicionamento. Outro exemplo, é o Napster, empresa que permite a intermediação de música entre internautas. Apesar de sofrer processo judicial que culminou na sua falência, tal empresa modificou o modelo de negócio do mercado fonográfico e obrigou as incumbentes deste setor a repensarem sua atuação.

³⁶ Para conhecer um pouco mais sobre a natureza das discussões internacionais e o posicionamento do governo brasileiro em relação ao tema, recomenda-se que o leitor assista a entrevista da pesquisadora Isaura Botelho, concedida ao programa “Sintonia” da TV Câmara, em Agosto de 2005. Disponível, no site da emissora, em: <<http://www.camara.gov.br/internet/tvcamara/>> . Acesso em: 10/08/2005.

- ii) estrutura da indústria audiovisual no país, ou seja, da base tecnológica, da organização empresarial, do controle de mercado, da competitividade internacional das empresas que formam a indústria e das instituições de políticas cultural e industrial voltadas para o audiovisual.

Estes dois aspectos constituem, resumidamente, direcionadores do potencial competitivo da indústria audiovisual. Observando-os, vê-se que não é possível tecer uma análise fragmentada da indústria do audiovisual, ou seja, não é possível imaginar cada segmento (televisão, cinema, teatro, etc.) sendo auto-suficiente. Os fatores específicos de cada “arte” (ou segmento) determinam (dão forma) sua inserção no mercado. Esta natureza particular provoca diferenças dramáticas nas oportunidades e possibilidades que se abrem para os vários segmentos audiovisuais.

No decorrer desse trabalho e, especificamente, no tópico a seguir, serão tratadas as particularidades, econômica e gerencial, que envolvem somente a atividade cinematográfica, focando-se nas produtoras de filmes de longa-metragem. Não é pretensão desse estudo refletir sobre o modelo da indústria audiovisual brasileira, por isto tomou-se a decisão de analisar prioritariamente o cinema. Caso contrário, não seria sensato fazer uma análise observando-se apenas um segmento da indústria.

2.4.2 Características da atividade cinematográfica

O segmento audiovisual pode ser dividido em cinema, vídeo (VHS e DVD), filme publicitário, TV aberta e por assinatura (GALVÃO, 1998).

Gerbase (2003) lembra que “o Cinema historicamente é anterior ao surgimento da TV, do vídeo, da Internet, portanto, a linguagem e a narrativa cinematográficas podem ser consideradas as bases sobre as quais todas as outras linguagens e narrativas audiovisuais se estabeleceram”. Disto decorre, na sua visão, que “ao estudar os impactos das novas tecnologias digitais e seus reflexos diretos e indiretos

sobre os filmes, inevitavelmente faremos a reflexão incidir também sobre os demais produtos audiovisuais da indústria cultural”.

Esta afirmação, juntamente com a leitura de diversos trabalhos envolvendo o cinema, despertou a necessidade de se fazer um exercício de conceituação da atividade cinematográfica, utilizando para isto três abordagens: artística, econômica e gerencial.

Em sua concepção estética, cinema são imagens fotográficas em movimento, projetadas em uma tela a uma determinada velocidade (24 *frames* por segundo). Utiliza-se de outros elementos técnicos, principalmente o som e os efeitos especiais, embora prescindindo deles, para atingir sua principal característica, que é a necessidade de mostrar visualmente todo o contexto dramático da história que se objetiva contar (RODRIGUES, 2002). É compreendido pelos processos de captação de imagens, de suporte utilizado para acondicioná-las e de meios necessários a sua veiculação.

Ainda segundo o autor, o desenvolvimento do cinema se deve basicamente aos seguintes agentes, absolutamente dependentes entre si:

- **o artista** – escritores, roteiristas, diretores, equipe e atores;
- **o homem de negócios** – planejadores, investidores, distribuidores e exibidores; e
- **público** – a quem o filme é dirigido.

Do ponto de vista econômico, a atividade cinematográfica tem seu primeiro e principal ponto de venda nas salas de exibição, embora o setor de vídeo doméstico tenha um faturamento total ligeiramente superior ao dos cinemas (LUCA, 2004). Na visão do autor, é nas telas dos cinemas que o espectador toma conhecimento da existência de um filme:

“Comparativamente, poderíamos qualificar os cinemas como as vitrines do sistema de exibição, onde se efetiva o primeiro consumo cinematográfico, ocorrendo as demais ofertas após o lançamento do filme nas grandes telas. Um filme que tenha sucesso nas bilheterias terá sucesso garantido nas demais atividades cinematográficas. Venderá bons números de fitas e DVDs, será bem assistido no *pay-per-view*, terá um alto valor para as vendas em televisão paga e aberta e, não raramente, gerará bons faturamentos em licenciamento de produtos, como CDs, brinquedos, peças editoriais, etc.”

Ainda sob este enfoque, os pontos a seguir descrevem alguns atributos da produção cinematográfica (e, portanto, do produto cinematográfico) e seus desdobramentos na comercialização:

- **um filme é um bem intangível** - caracterizado por um alto custo de produção da primeira cópia e por custos marginais, praticamente desprezíveis, de replicação³⁷. A digitalização da produção e a possibilidade de distribuir os filmes através das redes de comunicação fazem com que o custo de distribuição “física” possa cair, provocando uma queda no custo total de veiculação do filme (LUCA, 2004).
- **alto risco** - é uma característica mundial da atividade audiovisual. De acordo com o MinC (2000), no contexto internacional, um terço dos filmes produzidos fazem “sucesso” e metade não se pagam. A dificuldade de prever o comportamento da demanda confere um alto grau de volatilidade ao negócio, típico de negócios que transformam idéias criativas (“arte”) em mercadorias (produtos comerciais). Ou seja, as produtoras se vêem obrigadas a trabalharem numa lógica semelhante a uma carteira de projetos. Cada filme pode ser visto como um projeto de investimento. A rentabilidade da “carteira” está apoiada na idéia de subsídio cruzado entre os filmes;

³⁷ Baseado no conceito de “bens intangíveis” apresentado por Shapiro & Varian (1999).

- **tendência à concentração** – a susceptibilidade ao fracasso exige das empresas uma certa blindagem econômica, conseguida, pela indústria americana, através de uma participação vertical na indústria, de uma produção em escala e da criação de mercados para escoar o alto volume de produção (MINC, 2000);
- **o fluxo de receitas dos filmes e programas de TV estão fortemente concentrados nos períodos iniciais do seu ciclo de vida** - entretanto, devido à acirrada concorrência em função do alto número de lançamentos, a necessidade de um trabalho de formação do público é muito forte. Daí a extrema relevância das atividades de marketing e divulgação (MINC, 2000). Segundo o MinC (2000), esta situação também faz com que os “participantes da indústria estejam continuamente empenhados na geração de produtos novos e inovadores cujos orçamentos de produção podem alcançar dezenas de milhões de dólares desembolsados com base na avaliação de roteiros e na identificação de alguns dos participantes chave (produtor, roteirista, diretor e atores)”. Segundo Hoskin *et al* (1997) (*apud* MINC, 2000), grandes desembolsos são feitos sem se testar o mercado e muito antes de se dispor de quaisquer informações quanto ao interesse dos consumidores.

Observando a questão sobre o prisma gerencial (não abandonando a clara relação desta visão com a abordagem econômica), Lampel & Shamsie (2003) elegeram, no contexto da indústria americana de cinema, duas capacitações indispensáveis para o planejamento, a execução e a distribuição de filmes.

A primeira consiste na habilidade de mobilizar recursos (*mobilizing capabilities*) e diz respeito às rotinas necessárias para identificar e reunir grande parte dos recursos necessários para a realização de um filme, notadamente os recursos “criativos” (produtor, diretor, roteirista e elenco), destacam os autores.

A segunda, chamada de “capacitação de transformação” (*transforming capabilities*), abrange às rotinas que orientam e monitoram os processos que utilizam tais recursos para obter um produto final dentro da qualidade esperada. Pertencem a este grupo as técnicas que amarram o desenvolvimento de script, a iluminação, a

fotografia, a edição e a narrativa, a liderança do diretor, a performance dos artistas e da equipe de suporte. Tais competências garantem que esses ingredientes sejam “misturados” na medida certa, a fim de criar um produto final que atenda o padrão técnico e artístico da indústria naquele momento.

Os autores revelam ainda que já no início do século XX os estúdios americanos começaram a se interessar pela lógica determinante de sucesso de um filme. As empresas já se perguntavam qual era a relação entre o processo de fazer um filme e o seu desempenho perante o público.

Num primeiro momento as companhias atribuíam tal relação à tecnologia utilizada, aos esforços de distribuição e exibição do filme. Quando a indústria atingiu sua maturidade na década de 20, os principais estúdios, que já dominavam o mercado, perceberam que mais importante do que isto era o “preenchimento” do filme (artistas, diretor, etc.). Este era o fator-chave para conquista da vantagem competitiva (LAMPEL & SHAMSIE, 2003).

Segundo os autores, esta mudança de percepção dos estúdios sobre o fator preponderante de sucesso de um filme, coincidiu com o reconhecimento dos *players* da indústria de que uma produtora é intrinsecamente uma empresa de execução de projeto. Tecnologia, distribuição e exibição são fatores importantes, mas para as incumbentes o planejamento e a execução bem realizados são elementos cruciais para o sucesso.

Nos anos que se seguiram, principalmente da década de 40 em diante, deu-se início a um amadurecimento na percepção sobre a atividade de realização audiovisual. Uma contribuição importante nesta direção foi assumir que um processo de filmagem é dotado de marcos (ou seja, não é um único processo, indissociável) e que talvez o mais importante deles seja a linha divisória entre o desenvolvimento do projeto (*design*) e a sua execução (produção). A decisão de filmar representa um comprometimento geralmente irreversível – filmes não são interrompidos no meio, pelo menos se faz o possível para que isto não ocorra. Vale lembrar que a maioria do orçamento alocado para a realização de um filme é gasto durante a etapa de produção (filmagens), mas as decisões que determinam como este orçamento será

gasto são realizadas em estágios anteriores (projeto, preparação e pré-produção, utilizando nomenclatura proposta por Rodrigues (2002)).

Lampel & Shamsie (2003) relatam que a maturidade da indústria e a conseqüente mudança de olhar sobre o cinema revelaram que o problema central para os estúdios passou a ser garantir que os recursos-chave estarão disponíveis (*ready to use*) no local e momento corretos e que este “problema” é o mesmo até os dias atuais. Não é difícil perceber, com um pequeno esforço de imaginação, que um projeto cinematográfico é fortemente caracterizado por uma interdependência de recursos. Em vários casos, o aspecto responsável pela não realização de filmes - interrompidos ainda na fase de planejamento – é o desalinhamento entre os recursos necessários, como, por exemplo, a incompatibilidade entre a agenda dos atores previamente selecionados para participar do filme e a liberação de recursos financeiros. Segundo estimativa de Cones (1996) e Taylor (1999), nos EUA dos milhares de roteiros em desenvolvimento, uma pequena parcela (algo em torno de 450 a 500) se torna realidade (*apud* LAMPEL & SHAMSIE, 2003). Na concepção dos autores, projetos interrompidos em sua fase de preparação (e que, muitas vezes, já contam com o envolvimento de roteirista, diretor e/ou produtor e/ou elenco principal) representam uma significativa perda em termos de custo de oportunidade para os líderes de projeto e empresas envolvidas.

Lampel & Shamsie (2003), concluem que, no atual (à época em que o artigo foi escrito) estágio da indústria americana cinematográfica, especialmente para o elo produtivo, a habilidade de levantar os recursos necessários para viabilizar um filme (destaque para os recursos criativos) é fator-chave para assegurar vantagem competitiva no mercado. Nem sempre foi assim, lembram os autores. No primeiro estágio de evolução da indústria (até a década de 40), o alcance do sucesso estava predominantemente ligado ao domínio dos processos-chave de produção (desempenho operacional).

Esta conclusão sinaliza para a importância dos recursos criativos como fator inibidor de risco num projeto de um filme. Prova disto, é que, nos dias de hoje, os realizadores audiovisuais americanos tiveram que ajustar suas práticas contratuais (como mecanismo de retenção de recursos) em função do poderio que as atrizes e

os atores, por exemplo, exercem no sucesso de um filme (LAMPEL & SHAMSIE, 2003). A indústria americana sabe que o *casting* (elenco) é particularmente importante para a performance dos filmes (LAMPEL & SHAMSIE, 2003; MINC, 2000). Hoskin *et al* (1997) (*apud* MINC, 2000) afirma que, no caso de filmes americanos, estima-se que a presença ou não de um grande astro responde por 15 por cento da variação na renda de um filme.

Por fim, é fundamental notar que as considerações de Lampel & Shamsie (2003) foram feitas no calor da indústria estadunidense, que conforme mencionado, por volta da década de 20 do século passado, alcançou seu estágio de maturidade. Isto não quer dizer que para o Brasil não sejam válidas as considerações acima. Isto é, a base conceitual do artigo continua sendo válida, no entanto, a relação de importância entre as duas capacitações centrais atribuídas à indústria cinematográfica americana, no caso brasileiro, pode assumir outra proporcionalidade. É oportuno lembrar que a indústria cinematográfica brasileira não realizou, em sua totalidade, “o salto qualitativo da passagem da manufatura em indústria propriamente dita” (MINC, 2000). Ou seja, seu estado de “maturidade” ainda é está distante.

Também é importante registrar que as diferenças entre o Brasil e os EUA, quanto ao marco regulatório que rege o setor audiovisual, à natureza e ao porte de seus mercados, impedem que os resultados obtidos por Lampel & Shamsie (2003) sejam estendidos para o nosso País sem nenhuma adaptação.

2.4.3 O audiovisual e o sistema de valor do cinema

Neste item, serão feitas observações acerca da estrutura da indústria audiovisual e cinematográfica. Em seguida, comentar-se-ão aspectos específicos sobre cada elo (ou sub-setor) da atividade de cinema e, por último, as relações comerciais entre eles.

2.4.3.1 Estrutura do setor

Pertencem ao sistema de valor do audiovisual os segmentos de cinema, radiofusão de televisão (aberta ou paga), o mercado de vídeo (aluguel e venda direta ao consumidor de VHS e DVD) e de novas formas de “empacotamento” e distribuição de sinais de vídeo (*pay-per-view*, vídeo sob demanda, dispositivos móveis, etc.) (GALVÃO, 1998). De acordo com os trabalhos de Globerman & Vining (1987) e Vogel (1998) (*apud* MINC, 1998), o setor mundial de produtos audiovisuais possui uma estrutura *sui generis* na qual conglomerados oligopolísticos atuantes na produção, distribuição, no financiamento dos investimentos e na exibição convivem com um grande número de pequenas firmas operando em nichos específicos de mercado.

No Brasil, a indústria do audiovisual é constituída, grosso modo, por três (sub)setores interdependentes: produção, distribuição e exibição (MINC, 1998; MINC, 2000). Estes sub-setores constituem o sistema de valor da indústria, representando os principais estágios do produto/serviço cultural.

O quadro a seguir detalha as atividades principais e os atores envolvidos em cada sub-setor. Antes de prosseguir, faz-se necessária uma observação. Como parte do macro-setor audiovisual, o cinema integra um sistema com estrutura semelhante, em grande parte, àquele. É freqüente neste tipo de análise o uso comum das palavras cinema e audiovisual “quase como sinônimos”. Isto porque o cinema tende a ser considerado como a principal vertente do audiovisual moderno, muito provavelmente por ser uma atividade que se destaca histórica e economicamente perante as demais manifestações artísticas no universo audiovisual recente. Nas palavras de Cacá Diegues, extraídas de uma entrevista concedida ao Jornal do Brasil em Novembro de 1994 (*apud* GANDELMAN, 1997), “[...] o cinema é o avozinho quase centenário [...]” do audiovisual contemporâneo, caracterizado, segundo o cineasta, por um “um conjunto de meios de produção e difusão que envolve tecnologias tão sofisticadas e distintas [...], além de ser uma das economias que mais crescem em todo o Mundo [...]”.

Com efeito, o ponto focal deste trabalho é o arranjo produtivo cinematográfico, entretanto buscou-se não perder de vista a idéia de que o cinema deve ser enxergado sob uma forma mais ampla, isto é, como um bem audiovisual e que as políticas que o englobam deve levar em consideração este detalhe.

Quadro 11 – Sistema de valor da indústria cinematográfica

	Principais atividades	Principais atores
Produtor	<ul style="list-style-type: none"> concepção do projeto do filme, visto sob duas formas: a criação artística e o planejamento do negócio; filmagens e finalização do filme; organização da infra-estrutura (equipamentos, materiais, escritório, estúdios, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Produtoras nacionais - atuação em parceria com empresas de comunicação/distribuição ou produção independente ³⁸; Produtoras estrangeiras ou <i>majors</i> ³⁹- historicamente posicionadas na distribuição e recentemente investindo na produção.
Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> Comercialização do filme: contratos de exibição; Geração de cópias físicas e distribuição das mesmas para as salas de cinema (com a digitalização do conteúdo este processo poderá sofrer alteração), locadoras de vídeo e DVD; Marketing e divulgação do filme (formação de público). 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Majors</i> (grandes estúdios americanos): Columbia, Fox, Universal, Disney, Warner; Distribuidores independentes, normalmente de capital nacional (Copacabana Filmes, Rio Files, etc.).
Exibidor	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em infra-estrutura física e equipamentos; Projeção de filmes nas diversas janelas ou suportes audiovisuais: salas de cinema, TV por assinatura, locadoras, TV aberta, Internet, novas mídias. 	<ul style="list-style-type: none"> Detentores de salas de projeção de cinema; TV aberta e fechada.

Fonte: MinC (2000).

A produção é constituída por empresas envolvidas desde o estágio inicial da elaboração até a finalização do produto audiovisual e de sua devida formatação

³⁸ De acordo com o Manual do Produtor (2005), uma obra cinematográfica de produção independente é aquela cuja empresa produtora brasileira, detentora majoritária dos direitos patrimoniais sobre a obra, não tenha qualquer associação ou vínculo, direto ou indireto, com empresas de serviços de radiodifusão de sons e imagens ou operadoras de comunicação eletrônica de massa por assinatura.

³⁹ Nome bastante utilizado no mercado para referenciar os grandes estúdios americanos, que desde o início de suas atividades atuam conjuntamente na produção e distribuição de seus filmes (concepção, produção e distribuição). As *majors* também atuam no setor de exibição americano, mas sua participação foi irregular ao longo dos anos, em funções de aspectos regulatórios (MINC, 1998; ROCHA, 2004).

final, também chamado por Galvão (1998) de acondicionamento (*packaging*) do conteúdo audiovisual. Juntos, distribuição e exibição representam o processo de comercialização de uma obra cinematográfica. A articulação entre produção e a comercialização, constitui um elemento chave para o bom desempenho na indústria, como ensina o modelo americano.

Galvão (1998), em seu estudo sobre as implicações econômicas da convergência tecnológica na indústria audiovisual global, utilizou um modelo ⁴⁰ de sistema de valor para o setor fundamentado em cinco estágios. Este modelo foi adaptado livremente pelo autor desse trabalho, com intuito de melhor se adequar à realidade brasileira e ao contexto dessa pesquisa (estudo do pólo produtivo cinematográfico) e é apresentado a seguir:

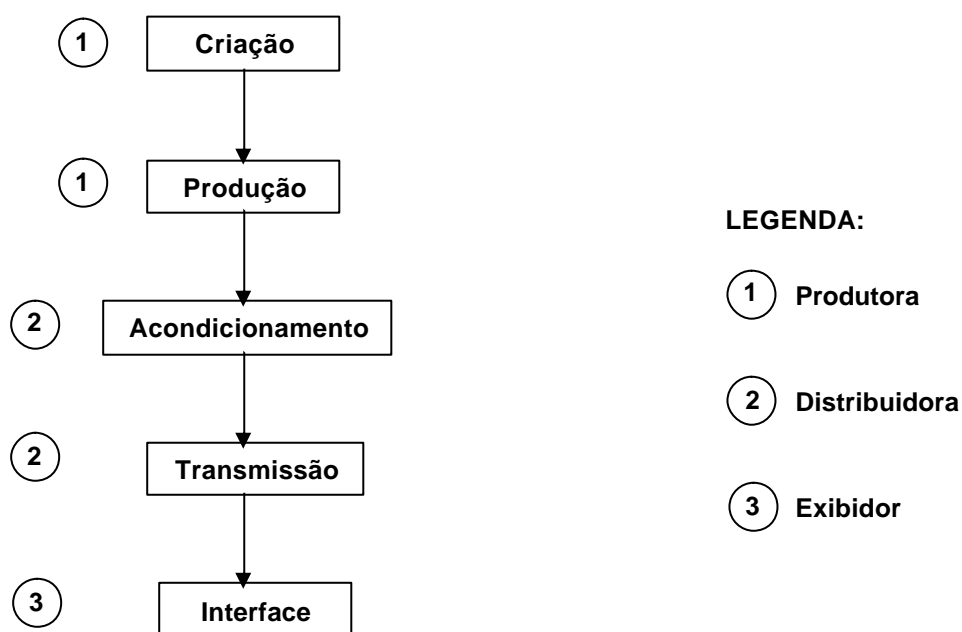
- **criação** – definição dos insumos básicos para a produção, dentre eles os recursos criativos do projeto (diretor, produtor, atores), prospecção de capital para a execução da produção (equipamentos, locações, etc.) e acordos comerciais envolvendo o filme;
- **produção** – compreende a produção propriamente dita, ou seja, a geração do conteúdo. As principais empresas que atuam neste setor, além das produtoras cinematográficas, são as cadeias de televisão abertas ou por assinatura, através de produção própria ou independente, as agências publicitárias e as produtoras de documentários;
- **acondicionamento (*packaging*)** – corresponde ao “empacotamento” adequado do conteúdo para que o mesmo possa ser veiculado em determinado meio;
- **transmissão** – a transmissão de conteúdo até o usuário, ainda que possam existir intermediários. Pode se dar por meio físico ou por redes de transmissão via cabo, satélite, rádio ou telefonia móvel;

⁴⁰ Criado pela KPMG, empresa de consultoria de âmbito mundial, tal modelo serviu de subsídio para a realização de um estudo encomendado pela Comissão Europeia, cujo título é “*Public Policy Issues Arising from Telecommunications and Audiovisual Convergence*”.

- **interface com o conteúdo** – representa o acesso/interação dos consumidores ao conteúdo (produto) audiovisual, ou seja, é onde se concretiza o consumo. Na indústria cinematográfica este momento é alcançado por intermédio das salas de exibição, das locadoras e recentemente pelas novas mídias ainda em fase de maturação.

Estes estágios acima acontecem na ordem de encadeamento mostrada pela figura. Os números indicativos ao lado das “caixas” revelam a divisão de responsabilidades (não levando em consideração a alocação de recursos) entre os atores envolvidos.

Figura 3 – Seqüência de etapas e distribuição de responsabilidades no sistema de valor do cinema



Percebe-se que existe uma inter-relação ao longo da cadeia. O formato em que o conteúdo será gerado determina as possibilidades de acondicionamento, que por sua vez determinam as formas de transmissão e de interface com o consumidor. É óbvio que existem formas de conversão de um formato para outro, por exemplo, da película para o digital e vive-versa - ambas realizadas hoje em dia – mas eles podem introduzir custos ao processo e eventuais desvantagens técnicas, além de impedirem que os benefícios de uma determinada tecnologia mais promissora, como

a tecnologia digital, sejam utilizados em seu nível máximo. A digitalização dos meios de produção gera um de seus principais efeitos ao possibilitar que diferentes mídias sejam alimentadas por um padrão de informação comum, que é a informação em sua forma digital. Um texto em “digital”, diferente de sua forma impressa (como num livro, por exemplo), pode ser transportado para o computador sem grandes custos de mudança. As implicações desta “propriedade” serão discutidas no item “2.4.4 Impactos das tecnologias digitais na produção cinematográfica”, bem como nos vários momentos ao longo do trabalho, onde o pano de fundo seja a convergência tecnológica.

Por ora, convém ressaltar que o *framework* da KPMG, extraído de Galvão (1998), propiciou uma importante contribuição ao criar uma organização lúcida das atividades que abrangem todo o complexo produtivo, facilitando a visualização dos impactos da evolução tecnológica na atividade e da relação da produção cinematográfica com os outros sub-setores, notadamente, o elo distribuidor. Em função deste último aspecto, a seguir serão feitos alguns comentários sobre a atividade de distribuição.

No panorama mundial, a distribuição de produtos audiovisuais é caracterizada por um oligopólio global. As receitas do setor estão fortemente concentradas em sete empresas ou estúdios norte-americanos (*majors*) - The Walt Disney Company, Sony Pictures, Paramount, Twentieth Century Fox, Warner Bros, Universal Studios e Metro Goldwin Meyer (MGM) - que controlam a distribuição de filmes, vídeos e programas de televisão em praticamente todos os mercados nacionais. Além de concentrado, o setor distribuidor caracteriza-se pela presença de altas barreiras à entrada de novas empresas decorrentes da exigência de ganhos de escala na comercialização e também do montante de capital requerido para se manter um estoque adequado de filmes (MINC, 1998).

No Brasil, a atuação americana se deu no início do século passado, através dos estúdios americanos (*majors*), e se fez presente ao longo de toda a história como mostram as tentativas mal-sucedidas de copiar modelos de produção dos estúdios norte-americanos (MINC, 2000). Durante um longo período, as *majors* concentraram sua atuação na distribuição, estabelecendo um oligopólio local, sustentado pelo seu

vigor competitivo nos EUA (ou seja, pelo oligopólio em território americano) e pela sua presença global, que culminou na elaboração de ações estratégicas específicas para os chamados mercados marginais, como o Brasil. Recentemente (aproximadamente nos últimos três anos), motivados pelas leis de fomento nacionais, as distribuidoras se posicionaram como co-produtoras de filmes brasileiros (SOUSA, 2003), contando com parceiros como a Globo Filmes e, desde meados de 2005, com o SBT Filmes, recém chegado ao mercado. Este arranjo descrito tem se tornado o modelo recente de produção nacional, o que justifica um maior aprofundamento sobre o assunto no item “2.4.3.2 Natureza dos sub-setores”.

Além do fato mencionado acima, uma particularidade importante na história da comunicação de massa nacional influenciou na estrutura do setor cinematográfico brasileiro. O segmento de televisão desenvolveu-se sem que houvesse políticas regulatórias que o obrigassem investir na atividade cinematográfica, seja como co-produtor de filmes e/ou como viabilizador de mercados de exibição, a exemplo do que acontece no mercado americano, onde cerca de 22% da receita (dados de 1996) de um filme é proveniente dos contratos de exibição na televisão (*apud* FONSECA, 2001). De certa forma, este distanciamento faz com que o cinema e a televisão sejam vistos como concorrentes.

Pelo que foi dito, pode-se dizer, resumidamente, que as restrições advindas da natureza da competição do setor de distribuição e da pequena sinergia entre a TV e o cinema brasileiros, constituem traços marcantes do mercado nacional e fazem dos incentivos governamentais a mola-mestra do pólo produtor. Como resultado deste arranjo produtivo, tem-se uma produção relativamente concentrada, com um número restrito de produtoras conseguindo levar a cabo seus projetos.

O Ministério da Cultura (MINC, 2000) sugere que para reverter este quadro e possibilitar o crescimento sustentado do cinema brasileiro é preciso melhorar a qualidade técnica dos filmes, assegurar fontes autônomas de financiamento para a produção e aumentar a capacidade de acesso ao público.

Refletindo sobre tais considerações, estabelece-se a seguinte teia de relações:

- **melhoria de qualidade técnica** - implica em programas de treinamento e formação de pessoal nas mais diversas atividades da indústria, aspecto ainda mais importante diante das inovações tecnológicas que afetam o setor nos últimos. Ponto este relevante que, inclusive, justifica a existência deste trabalho;
- **fontes autônomas de financiamento** - “para viabilizar fontes sustentáveis de financiamento é necessário que as atividades de distribuição e exibição participem da produção; desta forma contribuindo para reduzir riscos e incertezas inerentes aos investimentos na atividade cinematográfica” (MINC, 1998). Entretanto, a tomada de decisão nesta direção tem se mostrado complexa, pois envolve resistência dos grupos empresariais de setores típicos, principalmente da TV aberta brasileira (vide reação, em 2001, quando da criação da ANCINE, de incluir este setor na esfera de competência regulatória da Agência; resistência que se repetiu, no ano de 2004, ao se iniciar o debate público sobre a reformulação da ANCINE e a conseqüente criação da ANCINAV). Não obstante as divergências de interesses e ideologias que cercam o debate, é notória a necessidade de se criar marcos regulatórios que contemple o universo de produção, distribuição e exibição de conteúdo audiovisual, frente ao processo de convergência tecnológica e à importância - econômica e social - que dele decorre;
- **criação de público** - uma das maneiras possíveis seria estimular o vínculo do cinema e da televisão, através de contratos de exibição de filmes nacionais na televisão aberta e por assinatura. Novamente, esbarra-se no problema político em torno desta decisão, conforme comentado acima. Outras medidas cabíveis seriam: a criação de regulamentações específicas e transparentes sobre a oferta de conteúdo em novas mídias, como o celular, a fim de estimular a competição no setor; o financiamento da construção de salas de projeção; e a criação de circuitos públicos de cinema.

No próximo item, a análise se voltará para os aspectos específicos sobre a natureza das atividades e da competição em cada elo do sistema de valor (produção, distribuição e exibição), tendo como referência o mercado brasileiro.

2.4.3.2 Natureza dos sub-setores

a) Produção

Este tópico inicia-se com uma observação. A trajetória histórica da produção de cinema no Brasil, segue descrita no “Apêndice A – Marcos históricos: a trajetória da produção cinematográfica no Brasil” e complementada no “Apêndice C – Atividades de fomento governamentais ao cinema ”. Este último traz ao conhecimento do leitor uma apresentação resumida dos mecanismos de incentivo governamentais criados recentemente (a partir de 1993), mas que estão em vigor até os dias atuais, salvo pequenas alterações, servindo como alicerce da economia cinematográfica. A leitura de ambos fornece um diagnóstico da performance da produção nacional e constitui, a um só tempo, subsídio para a compreensão de aspectos inerentes a estrutura industrial audiovisual brasileira.

Diante disto, esta seção irá dedicar-se a duas vertentes:

- visão da produção cinematográfica entendida como um projeto (item **a.1**) e, conseqüentemente, a compreensão de uma produtora como uma empresa executora de projeto, em concordância com o ponto de vista de Lampel & Shamsie (2003);
- compilação de evidências e compreensão do atual arranjo produtivo das empresas de cinema realizadoras de filmes para circuitos comerciais (mercado de massa), ou seja, para veiculação de filmes nas principais cidades do território nacional (item **a.2**).

a.1) Projeto cinematográfico

No Brasil, a literatura que abrange o tema “execução de projeto cinematográfico” é escassa, principalmente aquela que aborda o assunto com uma linguagem didática, facilitando a compreensão dos não-técnicos.

Este fato inspirou o professor de cinema Chris Rodrigues a escrever o livro “O Cinema e a Produção”, cujo objetivo principal, segundo informa o autor na apresentação do seu livro, foi “familiarizar os interessados com os conhecimentos necessários para todas as etapas de realização de um filme”.

Diante da dupla missão de informar o leitor e o autor desse trabalho sobre o que vem a ser o projeto de execução de um filme, demonstrando o conjunto de aspectos, desconhecidos do grande público, que envolve o trabalho de um realizador audiovisual, seja ele pessoa física ou jurídica, as informações organizadas no livro forneceram um suporte fundamental para tal propósito.

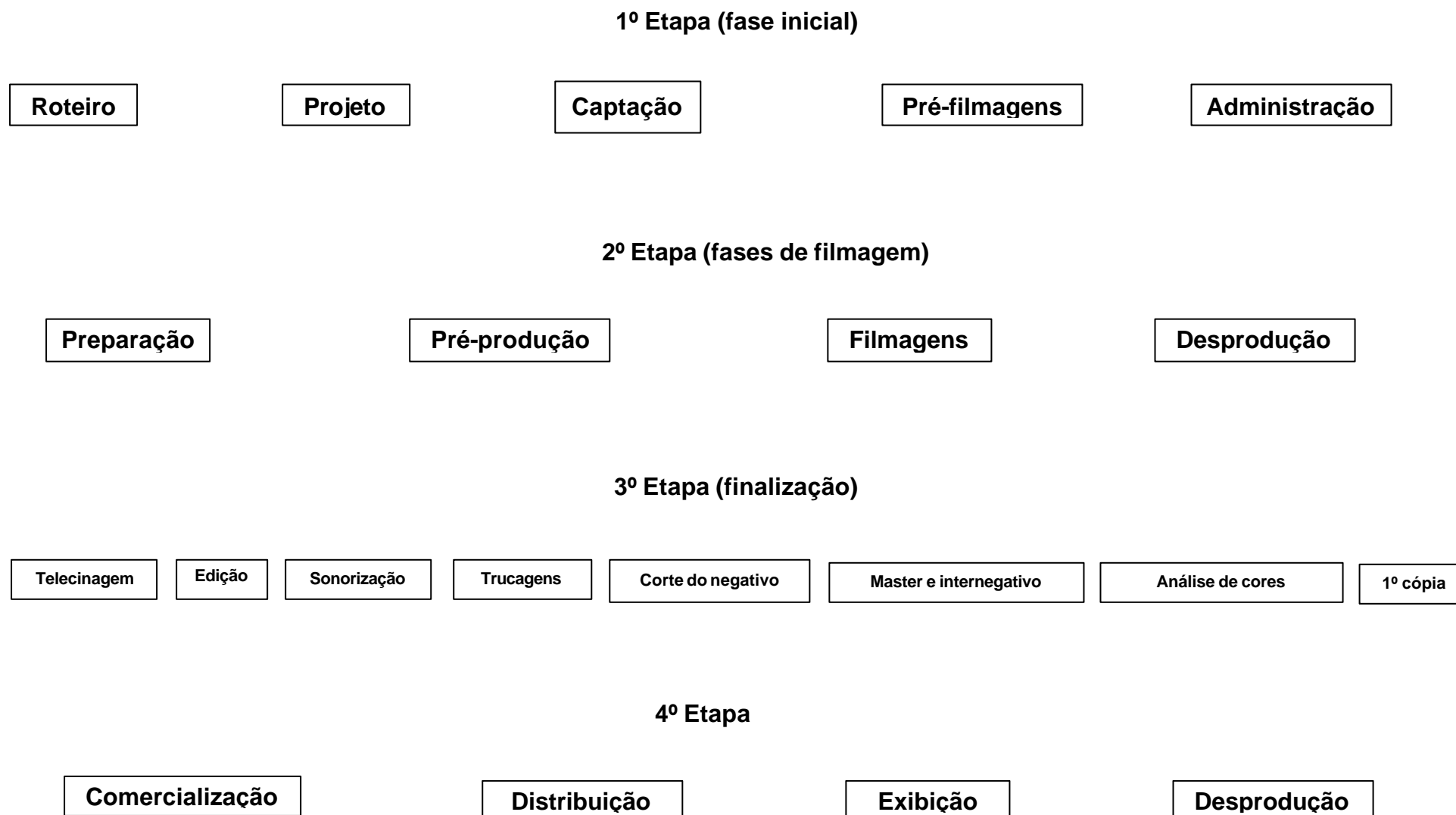
O primeiro conceito apreendido foi que as “produtoras” são “empresas legalmente estabelecidas com a finalidade específica de produção [realização] de filmes, não necessitando possuir seu próprio equipamento, terceirizando em muitos casos. Cabe a elas, dar os suportes financeiro, executivo, administrativo e contábil da produção cinematográfica. Para produzir um filme é preciso saber orçar, planejar, organizar, administrar e executar” (RODRIGUES, 2002).

O segundo conceito básico foi de que existem duas formas de se entender o que vem a ser o termo “produção”. De uma perspectiva menos rigorosa, produção “é o período que envolve a filmagem propriamente dita, ou seja, as filmagens em termos fotográficos e a captação do som das cenas descritas no roteiro”. Sob o senso restrito, produção “se refere a tudo que envolve fazer um filme, incluindo seu planejamento e captação de recursos. O resultado final é um negativo final aprovado, donde são tiradas cópias e o filme segue seu destino mercadológico” (RODRIGUES, 2002).

Este estudo adotará como conceito padrão a segunda forma, salvo explicito o contrário. Uma vez dito isto, o mais importante é abstrair a idéia de que um filme, feito por uma pessoa ou uma produtora, passa por diversas fases - detalhadas na figura a seguir - constituindo-se num projeto, no seu sentido literal, envolvendo marcos decisórios relevantes que dizem respeito à transição entre a fase de planejamento e a alocação de recursos, a elaboração de cronogramas de execução

das tarefas e a prontidão de recursos necessários em cada fase da execução (Rodrigues, 2002).

Figura 4 - Estrutura de um filme: evidência clara de um projeto (RODRIGUES, 2002).



Geralmente, todo o filme começa a partir de um roteiro lido e aprovado pelo produtor (RODRIGUES, 2002). Assim, esta afirmação revela, que *a priori*, uma importante decisão deve ser tomada pelos responsáveis: a escolha do roteiro. O produtor como responsável por esta escolha deve ter em mente um modelo decisório que contemple a avaliação de alguns parâmetros, de tal forma a diminuir o risco de insucesso do filme (RODRIGUES, 2002). Esta escolha pode ser interpretada como a determinação do “*design* do produto”.

Diante da escolha do roteiro, um projeto é então preparado, com a finalidade básica de captar os recursos necessários a sua produção (filmagem). No Brasil, segundo Rodrigues (2002), é difícil realizar um filme sem contar com os benefícios das leis de incentivo, portanto o projeto deve ser feito dentro das exigências governamentais que o habilitam a pleitear os recursos fornecidos pelos mecanismos de renúncia fiscal. Dentre os requisitos necessários, destaca-se a necessidade de se apresentar uma programação orçamentária do filme.

Uma vez assegurados os recursos financeiros intensificam-se os preparativos em torno da elaboração de um cronograma de filmagens o mais fidedigno possível dentro das restrições de prazo, de orçamento, de locações e de agenda da equipe.

De forma mais detalhada, as principais etapas constituintes da estrutura de um filme (vide Figura 4), são assim descritas ⁴¹:

- **Pré-filmagens** (quando houver necessidade) – são cenas que somente podem ser filmadas em datas e épocas específicas (carnaval, dias santos, etc.);
- **Projeto** – o formato de um projeto varia enormemente em função dos requisitos dos agentes financiadores. Em linhas gerais, ele deve ter a seguinte organização de conteúdo: apresentação, justificativa, sinopse do roteiro, análise técnica, cronograma de execução, decupagens diversas, currículo dos profissionais-chave, documentos da empresa produtora e

⁴¹ Os comentários na seqüência foram baseados no livro de Rodrigues (2002).

orçamento preliminar. Normalmente, como a captação de recursos não está garantida, o produtor trabalha praticamente sozinho;

- **Captação** – prospecção de investidores para o projeto, normalmente, conduzida pelo produtor. No Brasil, é prática comum produzir um filme com o auxílio das leis de incentivo. O Governo Federal, via de regra, não concede recursos diretos, mas exige que a iniciativa do produtor seja por ele aprovada, a fim de que o empreendedor possa ir ao mercado pleitear verbas (MANUAL do PRODUTOR, 2005). Ou seja, o Governo através da ANCINE emite um certificado que credencia o realizador da obra a captar recursos para o seu projeto, junto à iniciativa privada;
- **Preparação** – é o momento onde se faz um levantamento minucioso de tudo que é necessário para que o filme seja feito, por isto é tida como a etapa mais importante de um filme. Normalmente, ainda não são assinados contratos definitivos com atores e com o restante da equipe. A prioridade é estabelecer um orçamento detalhado e o mais real possível, para que este seja confrontado com os recursos obtidos para o filme. Compreende as seguintes atividades: definição e organização do escritório de trabalho (ação administrativa), locações (“A forma do diretor narrar o filme são os planos e estes não poderão ser definidos sem que as locações sejam vistas e aprovadas”), decupagens diversas (refinamento técnico e artístico do filme), elaboração do roteiro técnico, análise técnica de direção, cronogramas e orçamento definitivo. Em geral, esta etapa varia de uma a duas semanas, num filme de curta metragem, a quatro semanas ou mais num longa metragem;
- **Pré-produção** – caracterizada pela aquisição/contratação dos recursos definidos no estágio anterior, incluindo elenco, restante da equipe, equipamentos, estúdios, compra de materiais, etc;
- **Filmagem** – além da filmagem propriamente dita, compreende a verificação diária dos recursos necessários para as filmagens, a checagem do cronograma para o dia seguinte, o controle de despesas, etc;

- **Desprodução** – devolução dos itens alugados ou emprestados, decisão do destino dos itens comprados, etc. Normalmente grande parte da equipe já foi dispensada nesta etapa;
- **Finalização** - série de atividades técnicas (vide Figura 4) vitais para a geração da cópia *master*. Não cabe neste trabalho refiná-las.

Observando todo o detalhamento das etapas acima sob um prisma gerencial, as fases de um filme podem ser resumidas em quatro marcos relevantes:

- **Concepção** – também pode ser chamada de criação ou *design* de um filme. Dado a incerteza inerente a atividade de realização cinematográfica, conforme tratado no item “2.4.2 Características da atividade cinematográfica”, esta etapa assume um papel relevante para o sucesso do filme. Aqui estão acondicionadas decisões sobre a escolha do roteiro, do elenco, do diretor e produtor, além da captação de recursos e definição do comprometimento dos possíveis parceiros que terão que se associar ao projeto do filme, a fim de que o mesmo alcance o objetivo pretendido;
- **Gestão** – representa o marco de comprometimento de realização do filme. Neste momento, ganham relevância a sensibilidade e a capacidade de liderança do departamento artístico, onde a principal figura é o diretor; a postura gerencial do departamento de produção, com destaque para a capacidade de organização, de monitoramento e controle dos profissionais envolvidos e; o suporte da equipe técnica;
- **Nascimento** – compreende os aspectos técnicos que irão dar forma final ao filme;
- **Comercialização e distribuição** – envolve a negociação do filme com as distribuidoras, para que o mesmo seja visto pelos espectadores. O sucesso de exibição de um filme depende da articulação do produtor com as distribuidoras.

Para complementar a visão básica sobre a realização de uma obra cinematográfica, faz-se necessário conhecer o conjunto dos principais profissionais atuantes nas fases de um filme, observando as atividades essenciais exercidas por eles.

Grosso modo, existem dois grandes departamentos na estrutura organizacional de uma produtora: produção e artístico. O esclarecimento sobre as atribuições gerais da produção e sobre a atuação específica de alguns poucos profissionais, mostra ser suficiente para o nível de informação necessário a este trabalho. Portanto, não se detalhará a equipe técnica e artística envolvida numa produção.

Conforme descrito por Rodrigues (2002), cabe ao departamento de produção cuidar da captação de recursos, do custo do filme, do planejamento logístico, do plano de ação das filmagens, do retorno do investimento e da comercialização do filme. De uma perspectiva operacional, o departamento de produção é o responsável por assegurar que “cada membro da equipe, cenário, objeto de cena, equipamento, peça de vestuário esteja em seu devido lugar, a ser utilizado pelo diretor quando necessário em cada fase da produção, no contexto de prazos e orçamentos”.

Tais tarefas, ligadas à execução do filme-projeto, são realizadas em grande parte pelos seguintes profissionais ⁴²:

- **Produtor** – é o *business man*, responsável pelo planejamento, elaboração orçamentária, captação dos recursos, prospecção de novos projetos e de alternativas de comercialização dos seus filmes. Ele organiza o desenvolvimento de um filme, influenciando na contratação da equipe técnica/elenco (não dos atores propriamente dito), geralmente contribui com idéias criativas sobre o filme, mas quando o filme começa a “rodar” ele diminui sensivelmente sua interferência;
- **Produtor Executivo** (*unit production manager*) – atua no refinamento do planejamento do filme, no supervisionamento dos detalhes técnicos e

⁴² Conforme observação feita por Rodrigues (2002) no seu próprio livro, esta é uma visão de organização da produção herdada do modelo americano de produtora. Não há estudos que dizem, no Brasil, qual a estrutura profissional predominante.

administrativos durante toda a produção, monitora o orçamento, o cronograma e o clima entre os membros da equipe e supervisiona a pós-produção;

- **Diretor de Produção** – foco na organização diária: custos, aspectos técnicos, administrativos, contábeis e de logística de pessoal;
- **Co-produtor** – representa a figura do capitalista de risco, normalmente não desempenhando função no projeto;
- **Produtor associado** - prestador de serviço que contribui com a realização do filme (ex.: produtora de efeitos especiais, pós-produção, etc.) e não necessariamente investe capital.

Ao departamento artístico são reservadas funções de direção (fotografia, som, arte, atores, etc.), de decupagem do roteiro (visualização do filme através de planos de filmagem), etc. Destaca-se o papel do diretor, que é o responsável direto pelo conteúdo artístico final. Sua atividade está fortemente ancorada nas etapas de preparação do filme, onde são feitas a decupagem, a planta baixa (rascunho do set de filmagem, com posicionamento de câmeras, dos atores, etc.) e *storyboard* (representação gráfica de alguns pontos do roteiro técnico), e nas filmagens, no trabalho de condução dos atores e na verificação, sob o ponto de vista artístico, se o andamento do projeto está de acordo com o que foi planejado.

Por razões já mencionadas, na descrição acima não foram citados os membros que compõem as equipes técnicas de produção e de arte. O trabalho deles é fundamental, pois são responsáveis pelo andamento diário do projeto.

a.2) Competitividade no mercado produtor cinematográfico brasileiro

Verifica-se no País a existência de ciclos de produção⁴³, que podem ser assim resumidos:

- **marco inicial (1898) e década de 10** – produção de documentários artesanais realizados por algumas famílias ricas da época. Após 1911, “as produções brasileiras diminuíram devido ao começo da dominação do mercado cinematográfico norte-americano.” (AGÊNCIA CÂMARA, 2004);
- **anos 20 e 30** - o cinema brasileiro ganhou impulso com os chamados ciclos regionais: núcleos de produções cinematográficas em pontos distintos do País: Recife (PE), Cataguases (MG), Belo Horizonte (MG), Taubaté (SP), Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Pelotas (RS). Nos anos 30, a introdução das chanchadas retomou a força do mercado consumidor (AGÊNCIA CÂMARA, 2004);
- **meados de 50 e década de 60** – começa a surgir uma estética nacional do cinema, chamada de “cinema novo”. Com “uma câmera na mão e uma idéia na cabeça cineastas se propõem a realizar filmes menos onerosos que refletissem preocupações sociais.” (MINC, 2000; AGÊNCIA CÂMARA, 2004);
- **anos 70 e 80** – o Cinema Novo ainda persiste, mas o foco recai sobre as pornochanchadas, realizadas pelo um movimento paulista que ficou conhecido como “Boca de Lixo”;
- **até meados da década de 90** – crise do cinema brasileiro, com a produção caindo drasticamente na primeira metade da década, em função da decadência do modelo estatal de financiamento, que culminou com a extinção da Embrafilme, e com o fim da reserva de mercado para o cinema brasileiro.

⁴³ Para informações mais detalhadas sobre este assunto o leitor pode consultar o “Apêndice A – Marcos históricos: a trajetória da produção cinematográfica no Brasil” desse estudo.

Na segunda metade de 90, inicia-se um processo conhecido como a “retomada do cinema brasileiro”, marcado pela melhoria na qualidade dos filmes produzidos (medida pelo reconhecimento/premiação em festivais internacionais) e pelo surgimento de grandes produções nacionais, que culminaram com uma boa resposta de público, a saber: Carlota Joaquina – Princesa do Brasil (1995), com cerca de 1,2 milhão de espectadores⁴⁴; O Quatrilho (1995), com cerca de 1,1 milhão de espectadores e Central do Brasil (1998), com aproximadamente 1,6 milhão de espectadores⁴⁵.

Entre 1997 e 2001, surgiram filmes capitaneados pela Globo Filmes, que contavam com a participação de astros da TV Globo, Didi (Renato Aragão) e Xuxa Meneghel. Posteriormente vieram sucessos como Cidade de Deus (2002), Carandiru (2003), os Normais – o Filme (2003), Lisbela e o Prisioneiro (2003), Olga (2004), Cazuza (2004) e Sexo, amor e traição (2004).

O quadro abaixo mostra algumas das principais bilheterias no período de 1995 e 2004, ordenados decrescentemente pelo número de espectadores.

Quadro 12 – Principais bilheterias de filmes nacionais no período da “retomada” (1995 e 2004)

Título do filme	Ano	Espectadores
Carandiru	2003	4.692.757
Cidade de Deus	2002	3.307.722
Lisbela e o Prisioneiro	2003	3.091.342
OLGA	2004	3.076.297
Cazuza – o tempo não pára	2004	3.082.522
Xuxa e os Duendes	2001	2.657.091
Xuxa Popstar	2000	2.394.326
Xuxa e os Duendes 2	2002	2.301.152
O Auto da Compadecida	2000	2.157.166
Xuxa Requebra	1999	2.074.461
Didi – O Cupido Trapalhão	2003	1.739.786

⁴⁴ Fonte: MinC (2000).

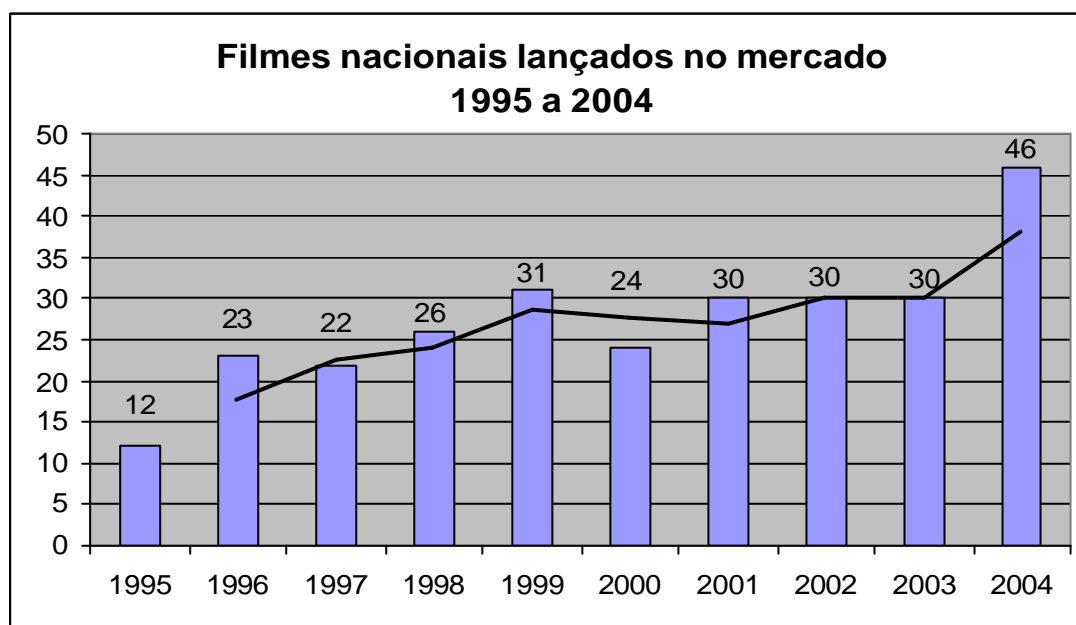
⁴⁵ Fonte: MinC (2000).

Os Normais – o Filme	2003	1.757.257
Central do Brasil	1998	1.600.000
Carlota Joaquina	1995	1.200.000
O Quatrilho	1995	1.100.00

Fonte: Database Mundo (2004). Exceção são os filmes Central do Brasil, Carlota Joaquina e O Quatrilho, cujos dados foram extraídos do MinC (2000).

Observada de uma maneira global, a produção brasileira (medida pelo número de filmes lançados no mercado), no igual período, segue uma trajetória de tendência crescente, apesar de um período de estabilização entre 2001 e 2003, conforme revela o gráfico a seguir:

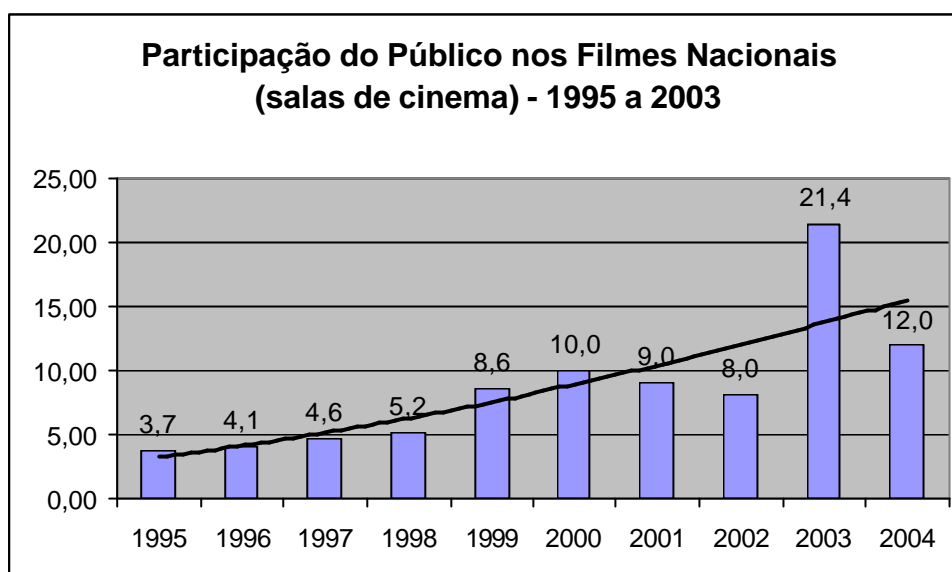
Gráfico 1 – Número de filmes nacionais lançados no mercado (1995-2004)



Fonte: 1995 a 1998: MinC (2000); 1999 a 2004: Boletim Filme B (www.filmeb.com.br)

Entretanto, para um exame mais profundo da fertilidade da produção cinematográfica nacional é interessante observar também o *share* de público dos filmes nacionais.

Gráfico 2 – Market share do público de salas de cinema em filmes nacionais (1995-2004)



Fonte: 1995 a 1999: MinC (2000); 2000 a 2004: Boletim Filme B (www.filmeb.com.br)

Para efeito de análise econômico-financeira, a medida de audiência do público de salas de cinema nos filmes nacionais ⁴⁶ fornece indícios mais paupáveis da performance das produtoras junto ao mercado consumidor. Vale lembrar que o volume de produção também é importante, uma vez que as distribuidoras precisam continuamente de novos lançamentos (formação de carteira de filmes) e as produtoras de se capitalizarem e tirar proveito com a redução de custos operacionais proveniente do aumento de escala.

A tendência geral de crescimento observada nos dois gráficos parece refletir um novo ciclo produtivo brasileiro (fase popularmente chamada de “retomada do cinema brasileiro”), cuja raiz, é bem provável que esteja na segunda metade da década de 90, onde aconteceram dois fatos marcantes:

- a retomada, em 1997, dos investimentos em salas de exibição no País, por meio de empresas estrangeiras, gerando uma perspectiva de aumento de público (BNDES, 2000), confirmada *a posteriori* pelo excelente público nas

⁴⁶ O *share* de participação do público em filmes nacionais fornece indícios sobre a relação da oferta cinematográfica e o seu consumo (demanda).

salas de exibição nos anos subseqüentes. Segundo números do setor exibidor (ABRAPLEX, 2005), de 1997 a 2003, o público do cinema dobrou; e

- conforme já comentado, o aquecimento, a partir de 1995, da produção nacional, viabilizado pelas leis de incentivo, onde alguns filmes nacionais tiveram repercussão em Festivais internacionais e nas bilheterias do País.

Em 2004, o filme nacional não conseguiu sustentar os resultados de 2003, um ano que, segundo muitos profissionais do mercado, se configurou como histórico e excepcional (KINOFORUM, 2005). Se, em 2003, 22 milhões de pessoas foram assistir a filmes brasileiros, o que representou um *market share* de 21,4%, recorde absoluto do período da "retomada", no ano seguinte o público das produções nacionais chegou a pouco mais de 15 milhões (queda de 20%), com um *share* aproximado de 12% (KINOFORUM, 2005), valor ainda superior à média histórica da "retomada", o que reforça a hipótese de que 2003 tenha sido um ponto "fora" da curva de crescimento do mercado.

A criação da Globo Filmes, em 1998, significou um marco importante no período analisado. Para o produtor Luiz Carlos Barreto (*apud* FONSECA, 2004) isto pode ser evidenciado através dos números de participação do filme nacional no mercado. "Quando a Globo Filmes surgiu e entrou no mercado, o cinema brasileiro ocupava uma faixa de 4 a 5% do mercado brasileiro. Hoje [em 2003, 1º semestre], os filmes brasileiros ocupam 25% do mercado e a tendência é fechar o ano na marca de 20 a 22% de ocupação do mercado. Esses números dispensam comentários", diz Barreto. O posicionamento da Globo Filmes pode ser sintetizado em dois principais pontos:

- predominância de aporte indireto de capital, via o estabelecimento de parcerias com produtores, aptos a receberem os benefícios fiscais. A empresa oferece aos parceiros espaço nas mídias em que atua, principalmente na televisão, mas também na Internet, mídia impressa (revistas e jornais) e rádio (FONSECA, 2004; ROCHA, 2004);

- utilização dos recursos criativos ou do seu *star system*: atores, diretores, roteiristas e produtores, provenientes de diversos veículos controlados pelas Organizações Globo, especialmente a TV aberta (GALVÃO, 2003 *apud* ROCHA, 2004; FONSECA, 2004). Esta estratégia se materializa através da “(...) transformação dos produtos globais muito bem aceitos pelo público em filmes, como vinham fazendo Renato Aragão e Xuxa⁴⁷” e do apoio dado pela produtora a projetos de diretores e produtores que fazem parte do seu *casting* (FONSECA, 2004).

Segundo revela Carlos Eduardo Rodrigues, diretor executivo da Globo Filmes, o planejamento da empresa passa por “[...] ser uma produtora que desenvolve projetos de qualidade, que possam atingir o maior número de pessoas, contribuindo para aumentar a participação do cinema nacional nos mercados brasileiro e internacional, e incentivando o desenvolvimento de conteúdo audiovisual nacional” (FONSECA, 2004).

A estratégia de fortalecer sua presença no cinema, apropriando-se dos excelentes níveis de audiência dos veículos de comunicação do Grupo Globo e da experiência e reputação de seu *star system*, mostrou-se extremamente acertada. Os números do setor exibidor confirmam esta decisão. Os dez filmes de maior bilheteria nos últimos 15 anos foram co-produzidos pela Globo Filmes (REVISTA MARKETING, 2004) em parceria com as *majors*. As cinco maiores bilheterias nacionais, em 2004, foram “Cazuza - O tempo não pára” e “Olga”, com um pouco mais de três milhões de espectadores, seguidos de “Xuxa abracadabra” e “Sexo, amor e traição”, com cerca de dois milhões e duzentos mil e, por fim, “A dona da história”, com cerca de um milhão e trezentos mil. Todos estes filmes foram co-produzidos pela Globo Filmes e contaram com forte campanha de lançamento (KINOFORUM, 2005).

Na visão do diretor executivo da Globo Filmes, Carlos Eduardo Rodrigues, este desempenho se deve ao cuidado da empresa na seleção dos projetos (filmes): “Procuramos dimensionar o potencial do projeto quanto a público, número de

⁴⁷ Recentemente, outros programas da TV Globo como “Os Normais” e “Casseta e Planeta” (estes já lançados em filme), “A Grande Família” e “Sítio do Pica Pau Amarelo” terão versões para a “sétima arte” (FONSECA, 2004).

unidades de 'home-vídeo' vendidas e audiência média prevista para as TVs fechada e aberta. No caso dos filmes que co-produzimos existe a garantia de exibição na TV Globo" (FONSECA, 2004; REVISTA MARKETING, 2004).

A partir de 2001, um modelo de alianças envolvendo produtora, Globo Filmes (que pode ser considerada uma empresa mista, atuando como produtora e/ou distribuidora) e as *majors* parece ter se consolidado, dando um contorno mais bem definido ao estágio atual do mercado de cinema comercial no País. Fonseca (2004) denomina este período de "segunda fase pós-retomada". Na visão do autor, o cenário pode ser assim resumido:

"Após o deslumbramento do mercado – quando todo mundo fazia cinema, desde que se conseguisse chegar até os 'patrocinadores' – a realidade mostrou-se dividida: de um lado um cinema que precisa sobreviver num mercado enxuto de investimentos da iniciativa privada e do outro um cinema de sucesso e grandes bilheteiras, ligado à Rede Globo. No meio cinematográfico só se fala desta desigualdade e já se chama o cinema sem a Globo de independente. É onde estão 80% da produção e não mais que 20% do total da bilheteria".

Este modelo de alianças que começou tímido, a partir de 1997, foi impulsionado pela criação de um adendo no artigo 3º da Lei do Audiovisual, que permitiu às empresas estrangeiras atuarem como co-produtoras. Assim, através da chancela do governo federal, as *majors* entraram no circuito da produção de filmes nacionais, levando para as produções que participa todo o seu *expertise* e fôlego financeiro necessários a uma estratégia de comercialização bem sucedida.

Esta é uma alternativa interessante para as produtoras brasileiras, uma vez que as mesmas dispõem de poucos filmes em seu *portfolio*, não tendo condições de competir com as empresas americanas, que possuem grandes filmotecas e praticam uma política de discriminação de preços para os filmes estrangeiros distribuídos em mercados marginais como o Brasil (MINC, 1998). Segundo Rocha (2004), a entrada das *majors* no mercado propiciou um avanço na organização da oferta do produto brasileiro, exigindo que as produtoras prestassem mais atenção no processo de seleção do roteiro a ser filmado, visando uma negociação mais favorável com os seus parceiros comerciais.

Pode-se dizer que, a união entre as *majors*, as produtoras locais e a Globo Filmes fez surgir um novo arranjo produtivo cinematográfico nacional, responsável pela fase de maior sucesso dos filmes brasileiros desde 1990. São destaques neste contexto as produtoras Diler & Associados, Conspiração Filmes, O2 Filmes, LC Barreto, etc.

Para financiarem suas atividades, a principal fonte utilizada é o chamado “dinheiro incentivado” (MINC, 2000), que recebe este “rótulo” por ser proveniente de recursos captados pelas produtoras através das leis de incentivos fiscais no âmbito federal e, em alguns casos, estadual e municipal. Diler Trindade, diretor da Diler & Associados, uma das maiores produtoras do País, afirmou que “Nenhum filme se paga. Se dá lucro, é porque é feito com dinheiro incentivado. Ou seja, se não existisse lei de incentivo, não haveria filme” (SOUSA, 2003). Entretanto, argumentam alguns, que vista sobre outra perspectiva, a renúncia fiscal desestimula o comprometimento de capital por parte dos próprios produtores, fazendo do recurso público uma bengala para o setor.

Como se pode ver a discussão é complexa. Segundo, Paulo Sérgio Almeida, diretor do boletim elaborado pela consultoria FilmeB, que coleta dados do setor de cinema, mesmo nos mercados auto-sustentáveis, como o americano e o francês, raros filmes dão lucro: “Nos Estados Unidos, que têm o mercado mundial, apenas 5% dos filmes dão lucro. A questão é que eles rendem tanto que cobrem os fracassos” (SOUSA, 2003). Conclui-se que a indústria cinematográfica mundial está sedimentada num modelo de subsídio cruzado, contudo, no Brasil, três aspectos elementares dificultam a sustentabilidade deste mecanismo: o tamanho reduzido do mercado consumidor, principalmente quando comparado ao americano, a baixa escala de produção e a baixa sinergia com a TV, impedindo que receitas extras sejam geradas a partir da comercialização dos filmes neste segmento.

Outro mecanismo de financiamento comumente utilizado na produção é o adiantamento de capital por parte das distribuidoras (SOUSA, 2003; LUCA, 2004). Ele consiste num montante referente aos direitos de distribuição do filme, que é liberado antecipadamente para viabilizar a produção (filmagens e pós-produção) de

um filme. De acordo com a prática comum de mercado ⁴⁸, a receita inicial nas bilheterias é destinada à recuperação do dinheiro aplicado pela distribuidora. Ou seja, o prêmio pelo risco é dado através da prioridade no recebimento. Esta visão também não é unânime junto aos produtores, uns vêem a participação das *majors* como um abuso de poder econômico, outros a aceitam como um fato natural da lógica de mercado ⁴⁹.

Abstraindo-se do debate ideológico e social que circunda o tema, resta observar que a disponibilidade de crédito apresenta-se como um dos fatores preponderantes na distribuição de valor na indústria de cinema, bem como em vários setores da economia. O papel central que as *majors* exercem no sucesso do filme, evidenciado pela dependência dos adiantamentos de distribuição e da existência de uma estratégia de promoção nacional - necessários para a produção e o sucesso de filmes de grande porte, que atendam a demanda do cinema comercial - é sintomática no País, uma vez que a discussão se reduz ao “velho” problema de carência de crédito privado no Brasil. Hector Babenco, diretor do filme “Carandiru”, filme brasileiro de maior bilheteria nos últimos 15 anos, diz que sua produção foi viabilizada graças a R\$ 7 milhões adiantados pela Sony Pictures e a R\$ 1,3 milhão aplicados pela Columbia, via renúncia fiscal e completa “Eu não teria dinheiro para fazer o filme, então a Sony me adiantou” (SOUSA, 2003).

A discussão em torno do aperfeiçoamento do modelo de desenvolvimento para o setor é ainda muito mais delicada e esse trabalho não pretende ultrapassar o nível de detalhe por ora apresentado.

Uma terceira fonte de captação de recursos para o segmento produtivo são as cotas de merchandising. O melhor desempenho em termos de público e a divulgação gerada pelas indicações recentes de produções brasileiras ao Oscar e a festivais internacionais tem chamado a atenção dos anunciantes para esta possibilidade. “Nossa expectativa é de um aumento no número de ações de marketing, fato que já

⁴⁸ O item “2.4.3.3 Aspectos comerciais da exibição de um filme em salas de cinema” tratará especificamente sobre a relação comercial entre os participantes do sistema de valor do cinema.

⁴⁹ Para informações complementares o autor sugere a leitura da reportagem “Teia de números”, publicada na revista Carta Capital em dezembro de 2003, que consta na referencia bibliográfica desse manuscrito como Sousa (2003).

é percebido nos novos projetos, mas ainda falta clareza nas regras e no entendimento dos benefícios de se investir na área, o que dificulta uma avaliação clara da relação custo-benefício oferecida", afirma o diretor da Globo Filmes, Carlos Eduardo Rodrigues (REVISTA MARKETING, 2004).

Na opinião da revista, as produtoras brasileiras devem trabalhar melhor a possibilidade de exploração do cinema como uma mídia rentável, que gera alternativas de receitas complementares para o setor. Internacionalmente, esta prática foi popularizada principalmente pela indústria tabajista nos anos 80 e 90, quando as companhias, apostavam fortemente nos filmes para incentivar a compra ou o uso de determinado produto em todos os países onde eram exibidos. Estudos internacionais indicam que a prática do merchandising no cinema pode aumentar o desejo de consumo do espectador em até quatro vezes, principalmente em segmentos como o de cervejas, automóveis e celulares. "Esta mídia é basicamente a linguagem que oxigena todo o universo artístico", lembra o secretário do audiovisual do Ministério da Cultura, Orlando de Salles Senna (REVISTA MARKETING, 2004).

O filme "A Dona da História", lançado em 2004 pela Globo Filmes, é um exemplo concreto do envolvimento de investidores privados via ações de merchandising. O longa-metragem contou com patrocinadores como a Petrobras, Gol Linhas Aéreas, Volkswagen e Motorola. "Os dez primeiros dias de exibição pagaram o investimento de R\$ 3,2 milhões feito em distribuição. Até o final de fevereiro de 2005, o título havia gerado um retorno de R\$ 15 milhões, com 2 milhões de espectadores", detalha o diretor de conteúdo da TeleImage (co-produtora do filme), Roberto D'Avila. Na sua visão, "o cinema tem se reinventado para atender a demanda crescente de anunciantes, que buscam ferramentas diferenciadas para escapar dos tradicionais espaços na mídia de massa" (REVISTA MARKETING, 2004). Sob o ponto de vista das empresas parceiras, os resultados foram bons afirma a matéria. Um exemplo prático é o caso da Motorola, que defende a ideia de que "este tipo de estratégia permite à empresa realizar ações integradas para proporcionar uma experiência única aos usuários dos celulares da marca, que também está presente nos segmentos de música e moda. Um dos benefícios oferecidos por esse tipo de ação é colocar o celular nas mãos de personalidades, que acabam ressaltando seus

atributos, como design e inovação Com isso, além de associar a marca ao cinema, passamos todo o mês de janeiro expondo o produto em 154 salas espalhadas em todo o país". A ação de merchandising no filme mesclada com a exposição do produto junto ao público amplifica o potencial de geração de mídia espontânea para a companhia.

Ademais, as empresas podem utilizar os direitos de imagem do filme para promover seus produtos e serviços em diferentes mídias (anúncios impressos, outdoor, promoção de eventos, etc.), como reforça o diretor de conteúdo da TeleImage: "o cinema é uma arte coletiva, na qual é preciso empreender em conjunto. Por isto, os acordos de *cross media* que estão sendo feitos possibilitam às empresas utilizarem a imagem do título em comerciais e ações promocionais" (REVISTA MARKETING, 2004). Sem a estratégia de mídia casada, o anunciante teria de pagar um licenciamento pelo uso da imagem.

b) Distribuição

A distribuição é tda por vários autores (OWEN & WILDMAN, 1992; DUARTE & CAVUSGIL, 1996; MORAN, 1996) "como um setor crucial, não só por interligar a produção e a exibição, mas porque, de acordo com os princípios econômicos, o objetivo da indústria é produzir público ou audiência e não como o senso comum sugere, filmes, vídeos ou programas de TV". Segundo tal lógica, "a produção existe para atender à demanda criada pelos mecanismos de distribuição" (MINC, 1998).

A consolidação precoce do domínio das empresas norte-americanas na produção e distribuição de filmes resultou da capacidade que os grandes produtores de Hollywood demonstraram em controlar as incertezas de demanda na busca de estabilidade da rentabilidade do setor (MINC, 2000).

Neste contexto, as estratégias de comercialização, entendidas como o conjunto de decisões que abrangem a distribuição, o marketing e a exibição, assumem um papel vital para a redução dos riscos da atividade cinematográfica.

Numa pesquisa sobre a indústria audiovisual mundial (MINC, 2000), o Ministério da Cultura levantou alguns mecanismos de gestão de risco embutidos nas estratégias de comercialização das *majors*. Pode-se entender, observando-se a natureza dos mecanismos, como a força competitiva da indústria americana está relacionada a sua precoce verticalização, ao tamanho do seu mercado doméstico e a sua atuação global. Alguns destes mecanismos são listados abaixo:

- **políticas de diferenciação de preços para diferentes países consumidores** – a lógica é gerar um incremento de receita com o filme (a um custo desprezível), reduzindo o valor de negociação dos mesmos em mercados estrangeiros, dado que os filmes já atingiram a lucratividade em função do lançamento no mercado doméstico. “Deriva daí a importância do comércio internacional para a obtenção de altas taxas de rentabilidade para a indústria” (MINC, 2000);
- **star system** - através da criação de lealdade do espectador a determinados atores, diretores, roteiristas ou apresentadores torna-se possível gerar receitas maiores e mais estáveis para os produtos audiovisuais. No caso de filmes americanos, por exemplo, estima-se que a presença ou não de um grande astro responde por 15 por cento da variação na renda de um filme (MINC, 2000);
- **blockbusters** – formato de filmes apoiados em orçamentos generosos de produção e marketing, que combinam recursos artísticos, técnicos e mercadológicos já comprovados para garantir audiência;
- **merchandising** - envolve a exploração comercial de produtos, serviços e patentes baseados nos personagens ou nos temas dos filmes;
- **co-produções** – modelo produtivo centrado na formação de uma rede de parceiros.

b.1) Performance das distribuidoras no mercado brasileiro

Segundo os dados do quadro abaixo extraída do relatório “Economia do Cinema no Brasil” (MINC, 1998), o mercado brasileiro é dominado maciçamente pelas distribuidoras americanas. Quatro distribuidoras são responsáveis por cerca de 50% dos lançamentos em títulos, o que representa aproximadamente 90%⁵⁰ da bilheteria.

Quadro 13 – Número de títulos, renda (R\$ da época) e público das principais distribuidoras de filmes operando no Brasil (1997).

Distribuidor	Num. de títulos	%	Renda	%	Público	%
Columbia e associações ⁽¹⁾	92	30,1%	62.082.6	49.6%	10886.4	49.4%
UIP e associações ⁽²⁾	29	9,5%	19.797.5	15.8%	3559.7	16.2%
Warner	12	3,9%	15.832.2	12.6%	2713.4	12.3%
Fox	21	6,9%	13.660.5	10.9%	2378.6	10.8%
Subtotal	154	50,3%	111.372.8	88.9%	19538.0	88.7%
Severiano Ribeiro e assoc. ⁽³⁾	40	13,1%	7.921.0	6.3%	1402.5	6.4%
Paris Filmes	28	9,2%	3.115.8	2.5%	54.1	0.2%
Rio Filmes	14	4,6%	682.7	0.5%	13.1	0.1%
Top Tape/Gipsy	10	3,3%	645.6	0.5%	111.6	0.5%
Look Filmes	15	4,9%	526.0	0.4%	95.5	0.4%
Mundial	16	5,2%	158.9	0.1%	33.4	0.2%
Pandora	15	4,9%	151.0	0.1%	0.2	0.0%
Estação Botafogo	11	3,6%	116.7	0.1%	22.6	0.1%
Polifilmes	1	0,3%	0.0	0.0%	0.9	0.0%
Belas Artes	1	0,3%	0.0	0.0%	0.4	0.0%
Art Filmes	1	0,3%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Não identificados	0	0,0%	567.4	0.5%	137.5	0.6%
Totais	306	100,0%	125266.4	100.0%	22038.1	100.0%

⁵⁰ Infelizmente, não foi possível obter dados mais recentes, apesar dos indícios de que, em linhas gerais, esta situação se manteve.

Fonte: SICOA, 1997. Tabulações Especiais a partir dos dados fornecidos pela amostra de exibidores que fornece dados ao MINC/DAS.

Obs.: Das informações fornecidas 49 registros não indicavam distribuidor, público ou renda e 212 registros não indicavam distribuidor.

(1) Inclui as seguintes associações CTSBV/CTS; CTSBV/BVI; CTSBV/PLAYARTE; CTSBV/ART; CTSBV/CRE e COL.

(2) Inclui as seguintes associações UIP/UNIV; UIP/PAR; UIP/MGM e UIP/DREAMWORKS.

(3) Inclui as seguintes associações CSR/M/EUR/LUM; CSR/M/T.TAPE; CSR/M/C.ARTE; CSR/M/EUR; CSR/M/BMG; CSR/M/LUMIERE, CSR/M/FLASH, CSR/M/TOPTAPE, SRD/CEUR/LUM; SRD/T.B.; SRD/M.SCHEMIE; SRD/TOPTAPE; SRD/LUM; SRD/BMG

Um fator importante para o setor distribuidor brasileiro, conforme comentado na seção anterior, foi a criação da Globo Filmes em 1998. A Globo Filmes estabeleceu uma importante forma de visibilidade do produto cinematográfico brasileiro, levando-o a diversas classes sociais, muito em função da sua abrangência nacional como empresa de comunicação, operando com diversas mídias (GALVÃO, 2003 *apud* ROCHA, 2004).

É conveniente lembrar que o posicionamento tático da Globo Filmes no mercado é complementar às *majors*. Sua atuação a coloca como uma empresa disposta a intensificar seu amplo potencial de comunicação perante aos consumidores.

Do ponto de vista estratégico pode-se dizer que a intenção de ambas é convergente e passa por assegurar uma posição chave na produção de conteúdo audiovisual, onde o cinema tem uma sinergia importante com outras mídias. As Organizações Globo tem sinalizado que “a política do grupo é afastar-se de todos os negócios que não sejam diretamente produção de conteúdo audiovisual, sugerindo, inclusive, que os investimentos em plataformas de televisão por assinatura foram um erro.” (TELA VIVA NEWS, 2005b). Assumindo uma posição nodal junto aos agentes produtores de conteúdo, a empresa tem a possibilidade de trabalhar (de ser a “porta-voz”) uma oferta articulada de produtos e serviços audiovisuais (*cross media*), potencializando o atendimento da demanda integral por informações profissionais, por entretenimento, cultura e lazer.

c) Exibição

O mercado audiovisual, em especial o cinema, pode ser segmentado em função das formas de acesso ao conteúdo por parte dos consumidores. Estas formas de acesso são chamadas de janelas ou suportes audiovisuais e se resumem a: salas de projeção (ou salas de exibição ou de cinema), vídeo doméstico (para efeito desse trabalho vídeo doméstico ou *homevideo* refere-se ao mercado de VHS e DVD), televisão aberta e por assinatura, Internet e novas mídias (GALVÃO, 1998).

Segundo Galvão (2003) (*apud* ROCHA, 2004), a rentabilidade da produção cinematográfica é associada à circulação de um mesmo título por diversas janelas de exibição, de modo a garantir, com reduzidos custos marginais, a comercialização dos filmes nos diferentes nichos ao longo do seu ciclo de vida.

No imaginário popular, prevalece a crença de que a renda das bilheterias nas salas de cinemas é responsável pela maior parte da receita total do filme. Entretanto, segundo dados do mercado mundial, fornecidos pelo MinC (2000), “apenas cerca de 25% da receita total de um filme é proveniente de sua renda nas salas de exibição. Os outros 75% são realizados nestes outros mercados”, com destaque para os mercados de vídeo e televisão. Esta composição de receitas é especialmente válida para os EUA, onde, segundo Cacá Diegues (*apud* SOUSA, 2003), a exibição nos cinemas funciona como uma vitrine para os outros 75% da receita. No Brasil, “o vídeo e a tevê ainda são pouco significativos” (SOUSA, 2003), dificultando a diluição dos investimentos aplicados em campanhas de lançamento do filme nas salas de cinema.

A constatação do parágrafo anterior enseja um ponto de debate acerca da relação da produção cinematográfica com a televisão. Esta última constitui, em tese, pela natureza de sua forma enquanto mídia de massa, um mercado natural para os filmes. Contudo, “Diferentemente da situação nos Estados Unidos e Europa, onde a indústria cinematográfica funciona como a matriz cultural básica da cadeia produtiva do audiovisual” (MINC, 2000), no Brasil, o forte crescimento da televisão brasileira, tendo como sua principal representante a Rede Globo, despontando como um dos maiores conglomerados de comunicação do Mundo, não implicou na

sustentabilidade da indústria cinematográfica. Nos EUA, onde o inverso acontece, a venda dos direitos de exibição dos filmes em televisão funciona como uma importante receita para os produtores de cinema, bem como assegura um modelo de integração vertical da produção e distribuição (MINC, 2000).

Sobre esta discussão, leia-se a seguir um trecho do relatório do Ministério da Cultura (MINC, 2000).

“Apesar do tamanho e da influência da televisão, o seu crescimento ocorreu totalmente desvinculado da indústria cinematográfica. Alimentada, basicamente, pela produção de telenovelas e minisséries, a demanda da televisão por filmes não é satisfeita por produtos nacionais. As razões para isto estão relacionadas a problemas de oferta ou preço e à falta de tradição de aquisição de produções independentes.

Os filmes estrangeiros vendidos para as emissoras de televisão brasileiras, por exemplo, já chegam ao país ressarcidos, pois o mercado local tem um peso meramente ornamental. Isto significa supor que, enquanto em seus países de origem eles chegam a valer no mercado televisivo, digamos, 50, 60 ou mesmo 70% de seu custo original, esses filmes são vendidos no Brasil por um valor equivalente a cerca de 3% do custo médio de um filme brasileiro. E é esse o padrão que acaba sendo aplicado como referência na compra dos filmes brasileiros pelas emissoras que compram os filmes estrangeiros”.

Em conseqüência, o filme brasileiro que já tem dificuldade de chegar ao cinema, vê-se com poucas chances de ser veiculado em canais de TV e no mercado de vídeo doméstico. Ou seja, toda a lógica comercial (fundamentada na formação do desejo de consumo, via criação da estratégia de ciclo de vida) presente no ciclo de vida natural de um filme estrangeiro é “quebrada” no caso da maioria dos filmes nacionais. Outro aspecto é que se cria um certo domínio intelectual sobre o conteúdo audiovisual, pois em função da extrema relevância que a TV ocupa no imaginário coletivo nacional, se um determinado filme não passa na TV ou, de alguma forma, não conta com o seu apoio ele não recebe o “crivo” de qualidade.

c.1) Distribuição das Salas de Cinema

Como mostra o quadro abaixo, quando comparada com outros mercados maduros, a indústria de exibição brasileira apresenta um déficit de penetração populacional:

Quadro 14 – Déficit de penetração populacional das salas de cinema (2000)

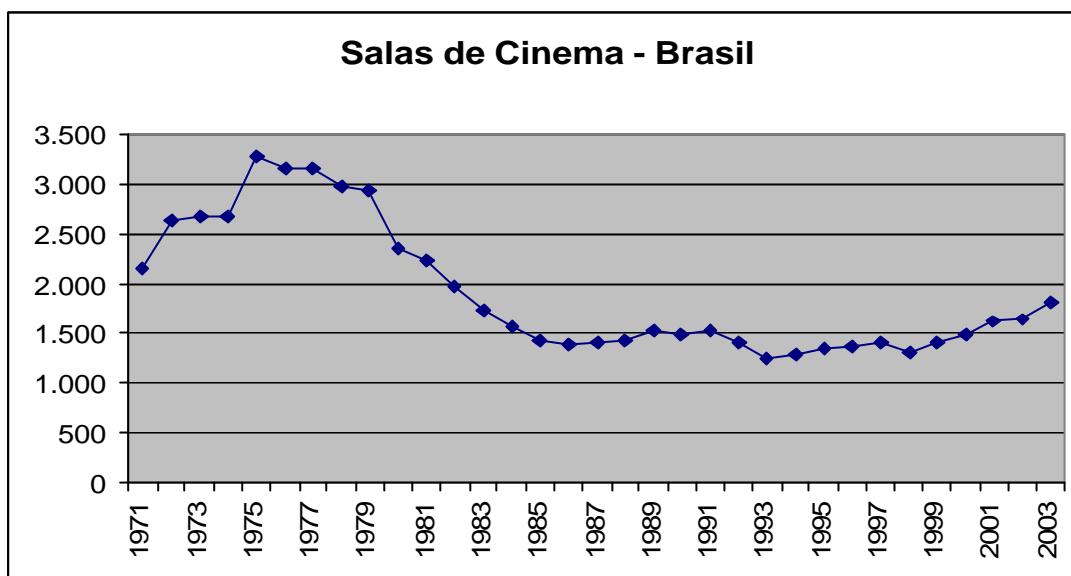
País	Ranking	Salas <i>per capita</i>	Salas por milhão de habitantes
Islândia	1	1:6.200	162.5
EUA	3	1:7.800	128.3
Argentina	40	1:43.100	23.2
Brasil	55	1:120.000	8.4

Fonte: BNDES (2000).

Segundo dados de 2000, existem, no Brasil, cerca de 8,4 salas de exibição para cada milhão de habitantes ou 1 sala para cada 120 mil habitantes. Este índice está longe do recomendado por Almeida & Butcher (2003) (*apud* ROCHA, 2004), que seria em torno de, pelo menos, 3000 salas, o que equivaleria a aproximadamente 1 sala para cada 60 mil habitantes, considerando a atual população brasileira em torno de 184 milhões de pessoas ⁵¹.

Internamente, desde 1997, o mercado de salas de exibição vem crescendo rapidamente, conforme revela o gráfico na seqüência.

⁵¹ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **População estimada**. ago. 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 27/08/2005.

Gráfico 3 – Evolução do número de salas de cinema no Brasil

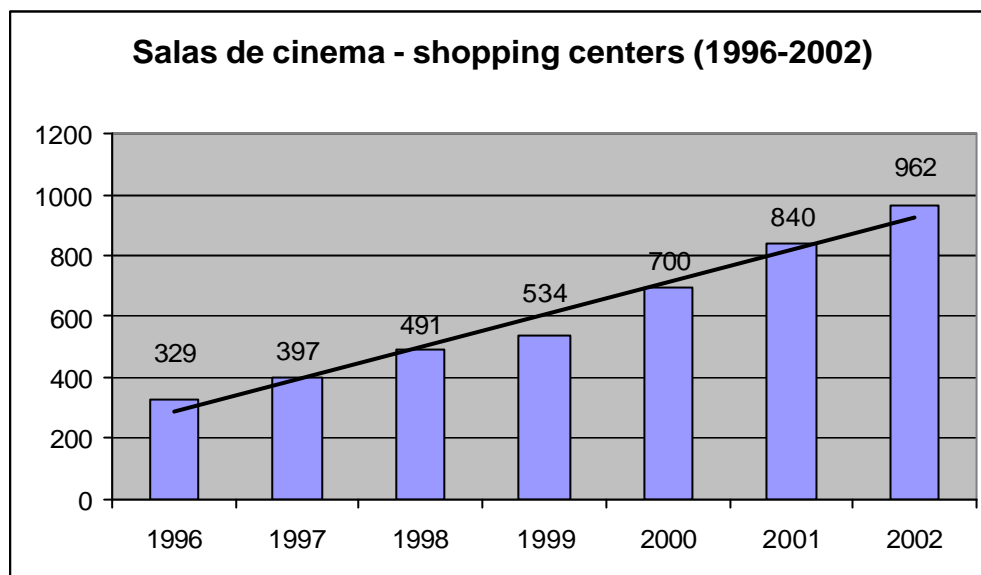
Fonte: Os dados referentes até o ano de 1997 foram extraídos do MinC (2000). Os anos seguintes foram extraídos da Filme B (DATABASE MUNDO, 2004).

Nos anos anteriores a 1997, o País vivenciou basicamente duas ondas evolucionárias. Uma que se estendeu até meados da década de 70, marcada pelo recorde de salas de exibição no Brasil (próximo a 3300 salas, em 1975), e, a segunda, de 1976 a 1996, decorrente da queda da renda populacional, caracterizada por uma crise histórica que culminou num movimento generalizado de fechamento de várias salas no interior do País e em regiões periféricas das cidades (BNDES, 2000). Neste último período, segundo o MinC (2000), ocorre um “desinvestimento” no país, principalmente do capital nacional ligado ao setor e o número de salas de exibição reduz para cerca de 1400.

Neste contexto, os *shopping centers* desempenham um importante papel na revitalização da indústria de exibição. Após o significativo crescimento destes complexos comerciais em meados da década de 90, a indústria de exibição voltou-se para este segmento, onde atualmente se concentram quase todos os novos investimentos do mercado exibidor, que anteriormente se estabeleciam nas ruas dos centros urbanos (BNDES, 2000). Segundo a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE), em 2002, cerca de 65% das salas de exibição (aproximadamente 1000 salas) estavam localizadas em *shopping centers* (apud ROCHA, 2004).

O gráfico a seguir resume este movimento.

Gráfico 4 – Evolução do número de salas de cinema em *shopping centers* no Brasil (1996-2002)



Fonte: ABRASCE

Recentemente, com o surgimento e a aposta dos principais *players* no *multiplex*⁵² formou-se no setor um ciclo de *feedback* positivo, uma vez que “os *multiplex* vêm consolidando sua posição, no Brasil, como âncoras potenciais de *shopping centers*” (BNDES, 2000). Segundo projeção do BNDES, tal modelo de exibição cinematográfica deverá apresentar uma tendência crescente, havendo, inclusive, estimativas para 2010 de que 79% do circuito nacional poderá ser contemplado por salas com este conceito.

Afora as implicações econômica e espacial da consolidação de uma indústria de exibição nacional cada vez mais concentrada, este quadro também pode impactar o perfil do consumidor de cinema. É possível que a presença maciça dos cinemas nos *shopping centers*, confira um caráter elitista ao expectador da “sétima arte”, conforme apontou Cacá Diegues (MINC, 2000). Este ponto merece ser discutido

⁵² O conceito *multiplex* surgiu nos EUA em 1987 e foi implantado no Brasil, em 1997, pelos grandes exibidores estrangeiros, como a Cinemark e a UCI. Os cinemas que operam com este conceito são caracterizados por um complexo de salas de exibição com “excelentes recursos cinematográficos, onde se destacam, principalmente, o conforto, a qualidade e a modernidade”, além de representarem para os exibidores uma diminuição significativa de custos com funcionários e infra-estrutura física (BNDES, 2000).

com mais cautela, uma vez que, hoje em dia, se reconhece, pelo avanço das pesquisas relacionadas à antropologia do consumo, a existência de uma relação entre a ocupação do espaço urbano e o ato de consumir. Entretanto, o aprofundamento desta questão foge ao escopo desse trabalho, ficando, portanto, a sugestão para que trabalhos futuros tratem do tema mencionado.

Retomando a análise a partir de um plano mais geral, pode-se afirmar, segundo informações do BNDES (2000), que a tendência de crescimento observada a partir de 1997, foi motivada por 5 fatores: o predomínio das salas nos *shopping centers* e sua estreita relação com o surgimento de um novo modelo de exibição cinematográfica, as salas *multiplex*; o aquecimento da produção cinematográfica nacional em função da consolidação dos mecanismos de incentivo fiscais voltados para a produção audiovisual; a recuperação da credibilidade dos filmes nacionais, perante a população brasileira; e a relativa estabilidade econômica do País.

Tais fatores atraíram investimentos de empresas nacionais e estrangeiras (UCI e Cinemark) para o País, provocando uma reorganização do setor, conforme revela a citação a seguir:

“As maiores redes internacionais de exibição, como o Cinemark, a United Cinemas International (UCI) e a Hoyts Cinemas, estão investindo significativamente no Brasil nesses últimos anos e movimentando em muito o cenário de salas de exibição do país, o que vem levando grandes grupos nacionais, como o Severiano Ribeiro, a se render às evidências do mercado e a concentrar seus investimentos no conceito de ‘mega-salas’, de modo a não perder os seus market shares e a conquistar novos públicos.

Porém, há exceções, como o Grupo Estação, com diversas salas na cidade do Rio de Janeiro, que segue independente à tendência do mercado, não optando pelos multiplex, mas sim investindo em cinemas de rua, onde a atração de público guarda uma forte relação com os conceitos de vizinhança e de fidelidade a um tipo diferenciado e alternativo de cinema” (BNDES, 2000).

A seguir, para ilustrar o panorama competitivo do setor, são listados os principais *players* atuantes no mercado:

- Grupo Severiano Ribeiro – atuação no Brasil desde 1917. É o maior grupo exibidor nacional;
- UCI – constituída a partir de uma associação entre a Paramount e a Universal Studios. Começou a atuar no Brasil em 1997;
- Cinemark - é um dos maiores exibidores mundiais, possuindo, por volta de 3000 salas de em todo o mundo. Começou a atuar no Brasil em 1997;
- Hoyts – começou a atuar no Brasil ao final do primeiro trimestre de 1999.

Quanto à composição da receita do exibidor, baseado nas evidências apuradas pelo estudo do BNDES, há de se destacar, que próximo de 50% do montante arrecadado com a bilheteria pertence ao exibidor, fato confirmado por Luca (2004). Além desta fonte de receita o exibidor conta com as chamadas “receitas complementares”, geradas com a comercialização de espaços publicitários, alimentos e bebidas, que são exclusivas dos mesmos. No caso de grandes exibidores, que operam salas *multiplex*, as receitas com alimentos e bebidas já representam cerca de 20% dos seus faturamentos, enquanto as decorrentes de propaganda e publicidade atingem 3% (BNDES, 2000).

Assim, de forma resumida, existem três formas de exploração comercial por parte do operador de salas de projeção: a venda de ingresso nas bilheterias; a comercialização de comestíveis nas salas de espera (modelo de negócio denominado de *concessions*); e, com grandes variações entre países, a comercialização de espaços publicitários nas telas ⁵³ (LUCA, 2004).

Ainda segundo o autor, a maior parte da remuneração das bilheterias que cabe ao exibidor é alocado quase que totalmente para o pagamento de despesas operacionais: “é muito raro um conjunto *multicines* ou, menos ainda, um ‘cinema de rua’ que aufera lucros na operação exclusiva da exibição de filmes. O negócio

⁵³ Como título de informação, a publicidade em salas de cinema é “bastante tradicional no Brasil, tem forte presença em alguns países da Europa, mas é incipiente nos EUA, Canadá e nos países asiáticos” (LUCA, 2004).

cinematográfico pressupõe, na atual conjuntura, que o empresário de exibição obtenha seus lucros através da exploração dos negócios agregados, onde o produtor e o exibidor não têm participação”.

Por fim, diante do cenário predominante para os próximos anos na indústria, caracterizado pela concentração espacial dos investimentos em *shopping centers* e pelo *crescendum* do modelo *multiplex* como praxis do setor (salvo os cinemas alternativos), seria interessante pensar em mecanismos, de iniciativa governamental, que viabilizassem a expansão de salas de projeção em cidades de médio porte, na periferia das grandes cidades e em regiões menos saturadas (Norte, Centro-Oeste) como forma de aumentar o público para o cinema e atrelar este crescimento ao fortalecimento da produção nacional.

2.4.3.3 Aspectos comerciais da exibição de um filme em salas de cinema

A exposição que será apresentada neste item acerca do processo de comercialização de um filme no cinema pretende clarificar o pacto econômico que rege a transformação de um filme em um produto audiovisual.

A exploração comercial de um filme nos cinemas envolve os três principais agentes do sistema: produtor, distribuidor e exibidor. Segundo Luca (2004), o modelo de remuneração comercial entre as partes envolvidas é baseado em percentuais incidentes sobre o montante arrecado nas bilheterias das salas de projeção.

De acordo com o autor, no caso específico do Brasil, que se assemelha bastante a países como Argentina, Espanha, Portugal, Itália e França, adotam-se remunerações padronizadas para filmes em lançamento, sendo as receitas líquidas divididas, igualmente, entre o distribuidor/produtor e o exibidor, conforme o esquema abaixo:

- Receita bruta = multiplicação do número de ingressos vendidos pelo seu preço final;

- ISS (imposto sobre serviço) = 5% ⁵⁴;
- Receita líquida = 95% da receita bruta;
- Participação do distribuidor / produtor = exibidor = 50% da receita líquida = 47,5%.

Luca (2004) afirma que “após a primeira semana de exibição, quando a maior parte dos investimentos publicitários e do fornecimento de cópias são recuperados, há uma queda gradual dos percentuais que, no longo prazo, declina até o mínimo de 40% das arrecadações líquidas. Tal queda pressupõe que os maiores investimentos de comercialização ocorreram nas duas primeiras semanas do filme em cartaz.”

O levantamento do autor sobre a divisão de responsabilidades no setor mostrou que o distribuidor é o responsável pela comercialização do filme, intermediando as operações de vendas entre o produtor e exibidor. É ele quem assume as despesas necessárias para o lançamento do filme e normalmente paga um valor referente “à compra dos direitos de distribuição”. Segundo Luca (2004), “a aquisição dos direitos de distribuição somado com o pagamento antecipado de renda é chamado de ‘adiantamento sobre futuras receitas’ e se integra como parte orçamentária da produção”. Já a verba destinada exclusivamente ao marketing de lançamento dos filmes é chamada de P&A (*prints & advertising*). Segundo estimativas, o gasto de grandes empresas como Sony/Columbia, Warner, Buena Vista, Universal e Paramount atingiram, em média, US\$ 33 milhões por filme, nos Estados Unidos, em 2003. Os custos médios de produção chegaram a US\$ 65 milhões por iniciativa. “Ou seja, os custos de marketing equivalem a 50% do que é usado com a produção. Já no Brasil o custo médio da realização de um longa-metragem é estimado em R\$ 2,4 milhões e geralmente os investimentos para sua divulgação ficam abaixo de R\$ 1,2 milhão”, observa Antonio Urano, consultor da produtora Grupo Novo de Cinema e TV, responsável pela distribuição de diversos filmes brasileiros no exterior. “Mas existem exceções, que se aproximam deste montante, como Carandiru, Deus é

⁵⁴ O ISS é um imposto de caráter municipal, portanto eventualmente o percentual pode variar, não ultrapassando 5%.

Brasileiro, Lisbela e o Prisioneiro e os filmes da apresentadora Xuxa”, complementa o consultor (REVISTA MARKETING, 2004).

O acordo comercial que prevalece entre produtor e distribuidor estabelece que as receitas iniciais acumuladas com o lançamento do filme serão, no primeiro momento, destinados ao reembolso do distribuidor, de forma que o produtor só terá acesso a alguma arrecadação após o pagamento integral do “adiantamento sobre futuras receitas” e das despesas com o marketing do filme, copiagem e logística das cópias. Esta relação é assim no Mundo inteiro (SOUSA, 2003). “Além destes ressarcimentos, o distribuidor cobra um percentual do faturamento por conta dos serviços prestados para distribuir o filme. O percentual varia conforme os riscos e os investimentos que o distribuidor faz e, ainda, conforme os territórios cinematográficos, que é a forma usual de se identificar os países ou regiões internacionais”, complementa Luca (2004).

É muito difícil precisar para o leitor a distribuição percentual da porção da bilheteria⁵⁵ que cabe ao distribuidor e produtor. O secretário do Audiovisual do Ministério da Cultura, Orlando Senna, admite que o mercado trabalha com 30% de participação para os distribuidores e 20% para “alguns produtores” (REVISTA MARKETING, 2004). Luiz Carlos Barreto confirma esta hipótese em reportagem a Revista Carta Capital (SOUSA, 2003), afirmando que 20% é o número máximo que cabe ao produtor. Carta Capital fornece uma informação incompleta, porém útil, ao afirmar que as *majors* “abocanham, como distribuidoras, automaticamente, de 18% a 25% da bilheteria. Como sócias, ficam também com parte da renda líquida destinada aos produtores”. Decifrar a equação econômica que sustenta o setor é uma tarefa complexa, pois os dados sobre investimentos e acordos comerciais não são claros e estão completamente dispersos, revelando uma total assimetria de informações. Nas produções, onde a Globo Filmes participa a dificuldade é ainda maior.

⁵⁵ Estes números têm como referência o montante total arrecado com os ingressos vendidos nas salas de cinema. Vale lembrar, que pelas publicações consultadas (SOUSA, 2003; LUCA, 2004; REVISTA MARKETING, 2004) é fato que 50% da bilheteria é destinado ao exibidor. A incerteza permanece quanto aos outros 50% que são repassados para o produtor, distribuidor e demais parceiros.

Na acepção de Cacá Diegues, a apropriação do modelo americano de divisão de receitas pelo mercado brasileiro prejudica o produtor nacional, pois “nos Estados Unidos, somente 25% da renda vem das salas. A exibição nos cinemas é somente uma vitrine para os outros 75% da receita, que vêm do mercado de vídeo e das vendas para a televisão” (SOUSA, 2003). No Brasil, o vídeo e a tevê ainda são pouco significativos.

Retomando a discussão sobre a distribuição de tarefas no ciclo comercial do cinema, pode-se afirmar, resumidamente, que o distribuidor e o produtor são responsáveis pela produção, promoção, divulgação e colocação do filme e o exibidor receberá, igualmente, participações para que disponha o filme ao espectador, cabendo exclusivamente a ele a manutenção e a operação dos cinemas.

Portanto, segundo Luca (2004), “na divisão tradicional das tarefas da economia cinematográfica é evidenciado que o fornecimento de cópias cinematográficas e as tarefas de tráfego, conservação e armazenamento de materiais (cópias e peças gráficas) serão financiados a ônus exclusivo pelo distribuidor; de forma mais sucinta, pode-se dizer que ao exibidor cabe pagar um determinado percentual para exibir um filme, o qual tem embutidos os custos da confecção e do tráfego de cópias de exibição e todo o apoio promocional.”.

De acordo com as estimativas do autor, o custo de uma cópia de filme com duração de uma hora e cinquenta minutos custa cerca de R\$ 6500,00, podendo ser sensivelmente reduzido para grandes distribuidores, reduzindo o prazo para recuperação dos investimentos no filme.

Os valores investidos em cópias em película são um dos principais itens de despesas de comercialização de um filme, afirma Luca (2004): “representam, inclusive, pela forma que hoje se faz um lançamento, utilizando um grande número de cópias, uma despesa de risco. Um filme que não corresponda às expectativas dos distribuidores terá, em curto prazo, um grande número de cópias sem qualquer utilização”.

Tanto isto é verdade, atesta o autor, que a reportagem do New York Times (14/11/2002), afirmou que “o interesse dos estúdios no cinema digital deve-se à eliminação de U\$ 2000,00 dos custos de confecção e frete de uma cópia – os laboratórios americanos possuem custos menores que os brasileiros, primeiramente pela ausência de taxaço sobre as matérias-primas utilizadas na revelação e copiagem de filmes e, ainda devido à questão de escala de produção”.

Diante do que foi exposto, é possível apreender que, no ritmo atual de mudanças tecnológicas, a indústria passará por um processo de (re)avaliação de decisão de investimento, que poderá influenciar o seu desenho futuro.

Tendo como pano de fundo a indústria mundial de cinema, Luca (2004) escreveu assim:

“Com a utilização de sistemas digitais, os produtores/distribuidores terão uma sensível redução nos custos de cópias e de outros custos indiretos inerentes ao funcionamento da distribuição física das películas: expedição, revisão, armazenamento de cópias. Estas tarefas deixarão de existir caso a transmissão de sinais por microondas, cabos ou satélites seja a opção adotada pelos distribuidores ou terão os custos reduzidos, caso se adote o uso de suporte físico como discos ópticos ou DVDs [como um alerta ao leitor, vale lembrar que esta mudança mencionada acarretará um novo custo de transmissão de informação do filme, que ainda não foi quantificado pelo mercado].

Em contrapartida à redução de custos com cópias e com os seus tráfegos, tem-se um considerável investimento na implantação dos projetores e servidores digitais instalados nos cinemas. Estima-se que se atingirá um montante de U\$ 10 bilhões para a substituição tecnológica de aproximadamente 130 mil cinemas distribuídos por todos continentes”.

2.4.4 Impactos das tecnologias digitais na produção cinematográfica

São vários os benefícios e as particularidades inerentes ao processo de digitalização de equipamentos e de mídias em curso nos últimos anos. A tecnologia da informação suscitou alterações profundas na vida cotidiana das pessoas e nas operações empresariais (DECCAX *et al.*, 2003). As empresas geradoras de

conteúdo e aquelas que fazem deste conteúdo uma matéria-prima importante para sua sobrevivência sofrerão, continuamente nos próximos anos, impactos decorrentes da digitalização das etapas de geração, distribuição, recepção e projeção da informação. Vários negócios já iniciaram seu processo de mudança, impulsionados pela crescente digitalização das mídias. Um bom exemplo neste sentido é a migração da fotografia convencional para a digital, que trouxe consigo problemas de rentabilidade para empresas como a Kodak (VALOR ONLINE, 2005). É bom lembrar, que, de forma geral, a Internet e as redes móveis deram força a este processo de mudança, sinalizando, de fato, que as relações futuras, nas diversas esferas humanas, irão se dar de um modo mais intenso, ininterrupto e customizado.

Antes de prosseguir, é conveniente, por questões didáticas, esclarecer ao leitor o significado da palavra “digital”, já que repetidamente utiliza-se as expressões “informação digital”, “digitalização”, etc. Para que a informação (textos, músicas, etc.) transite através de uma interface de comunicação como a Internet, ela precisa estar numa forma adequada, o que significa dizer que ela deve ser representada por um conjunto de bits, do contrário seria impossível transmiti-la sem o uso de serviços de transporte físico, como é o caso de um livro impresso. Assim, “digitalizar” significa transformar em bits (NEGROPONTE, 1995). Por sua vez, um “hardware digital” é um equipamento cujo funcionamento é baseado em informações de natureza digital.

Assim, a informação digital possui uma fluidez única que permite que ela seja transmitida, com um esforço de adaptação menor que em sua forma “analógica”, em um conjunto variado de mídias (computador, dispositivos portáteis, celular, etc.). Isto porque, uma das principais conseqüências da digitalização, destacadas por Negroponte (1985), é que os bits podem misturar-se sem esforço, ou seja, sinais de áudio, voz e dados digitalizados podem mesclar-se e serem utilizados e reutilizados em conjunto ou separadamente em dispositivos conhecidos como multimídia. Em suma, a informação digital possui um trato (manipulação, processamento, cópia de dados, compressão, armazenamento e transmissão) mais vantajoso do que a informação analógica (GALVÃO, 1998).

Depois deste breve esclarecimento, esse item segue apontando as implicações básicas da digitalização (conteúdo e hardware digitais) no *modus operandi* das

produtoras de cinema. Pelo que se tem observado na mídia especializada não se discute atualmente - principalmente se comparado com o volume de discussões há cerca de 5-6 anos quando começou a se falar em cinema produzido digitalmente no Brasil – a permanência de tais tecnologias no mercado ou ainda a qualidade da filmagem digital. O aperfeiçoamento tecnológico e os benefícios latentes do cinema digital ⁵⁶ deram a esta discussão um caráter marginal ⁵⁷. Segundo George Lucas, em entrevista para o jornal americano New York Times, em Novembro de 2000, (*apud* RIBEIRO, 2000), o século da película já passou e “tentar continuar com uma tecnologia antiquada é desajeitado e caro”. Além disto, segundo apurou a reportagem do jornal Estadão, as câmeras digitais são semelhantes na qualidade de imagem (em relação às câmeras 35 mm utilizadas nos longa-metragens convencionais), mais práticas, menos cara e mais resistente.

Parace sensato afirmar que as influências das tecnologias digitais na produção cinematográfica (e seus desdobramentos na comercialização) resumem-se em duas categorias, a saber:

a) Acessibilidade à produção cinematográfica

As câmeras digitais possuem um preço se não inferior, semelhantes às convencionais e ainda eliminam os custos de aquisição do negativo do filme. A conseqüência direta deste ponto é que os custos de produção deste item tendem a cair sensivelmente, conforme atesta Sérgio Daniel Lerrer (primeiro brasileiro a realizar um longa-metragem de ficção integralmente digital) ao dizer que gastou cerca de R\$ 150 mil para produzir seu filme, o que representa “10% do que eu gastaria normalmente” (RIBEIRO, 2000). Sob o mesmo pretexto, o cineasta Carlos Reichenbach afirmou que conseguiu reduzir seus custos de produção em 50%.

Outra conseqüência da diminuição do custo de produção diz respeito à visibilidade de novos talentos. O barateamento da produção atrai pessoas (amadores e

⁵⁶ A expressão “cinema digital” possui um caráter ambíguo, pois faz alusão ao cinema projetado digitalmente (imagem e som) e também àquele filmado digitalmente. No contexto deste trabalho, salvo observação ao contrário, “cinema digital” refere-se à produção (filmagens) de um filme utilizando equipamentos digitais, ou seja, sem o uso da tradicional película.

⁵⁷ Nota do autor: Sobre este fato, convém deixar claro que não se trata de uma opinião pessoal. Mesmo assim, este ponto será checado nas entrevistas realizadas neste trabalho.

profissionais) para o cinema, fazendo com que possa surgir potenciais bons profissionais. Para Lerrer (citado acima), esta lógica é verdadeira à medida que um movimento semelhante aconteceu na década de 70, quando diretores gaúchos adaptaram um formato de produção típico do mercado para um formato mais barato e assistiram o surgimento de uma nova safra de talentos.

No entanto, é preciso relativizar este impacto na redução de custos e fazer uma análise de sensibilidade em função do porte da produção. Quando o item “custos com película” possuir uma importância relativa alta na pauta orçamentária do projeto, é mais natural que a “acessibilidade da produção” aumente. Do contrário, ou seja, em grande produções, este impacto pode não ser tão relevante. Também é importante observar o gênero da produção. Alguns filmes em função de sua natureza exigem que as cenas sejam “rodadas” várias vezes para que o resultado final atinja o patamar exigido.

Por fim, vale lembrar que com a digitalização, o custeio com a geração e transferência das cópias também serão reduzidos, impactando não só as distribuidoras, que financiam este montante, mas também as produtoras que tem que liquidar esta dívida com os distribuidores (para maiores detalhes sobre a transação comercial envolvendo os agentes citados, vide item “2.4.3.3 Aspectos comerciais da exibição de um filme em salas de cinema”).

Entretanto, a rigor, a otimização dos benefícios da digitalização somente será observada quando toda a cadeia operar em digital, ou seja, quando grande parte dos cinemas for convertida para a projeção de imagens digitais. Este salto tecnológico é custoso e depende de acordos mundiais na indústria sobre quem financiará tal investimento (LUCA, 2004).

b) Versatilidade e mercado

A filmagem em digital traz novas possibilidades para a linguagem cinematográfica, ou seja, permite que sejam realizadas experimentações por parte dos diretores e produtores (RIBEIRO, 2000). Estas “inovações” podem ser representadas, por exemplo, tanto pelo surgimento da técnica de “narrativa multicanal”, como é o caso

do filme Timecode ⁵⁸, quanto pela realização de animações computadorizadas, como é o caso de vários filmes “infantis” estrangeiros.

No Brasil, quanto ao último aspecto, um exemplo oportuno é a nova produção da Diler & Associados ⁵⁹, um longa-metragem de ficção (“Xuxinha e Guto contra os monstros do espaço”), realizado por meio de animações 2D e 3D, com lançamento previsto para dezembro de 2005. Outra ilustração, é a existência do Festival Internacional de Animação do Brasil, o “Anima Mundi”. Em sua décima terceira edição, no ano de 2005, o Festival consolida sua presença trazendo vídeos e filmes (principalmente curta-metragens, mas existe categoria específica para longa) do mundo da animação, produzidos de diversas formas. A título de informação, também existem categorias especiais de animação para a Internet e celular, respectivamente “Anima mundi web” e “Anima mundi celular”.

Em suma, os exemplos trazidos pretendem mostrar, sem aprofundar a discussão sobre o tema, que a migração para o universo digital confere novas possibilidades aos realizadores audiovisuais. Ou seja, a versatilidade da produção, acentuada com o digital, introduz novos fazeres à realização audiovisual, favorecendo a diferenciação de produtos culturais no mercado.

Esta diferenciação pode ser percebida na nova relação dos conteúdos audiovisuais digitais, em geral, com os suportes de mídias (celular, PC, notebook, handhelds, etc.) e com a Internet ⁶⁰. Ademais, “O filme digital permite a conversão para qualquer outro formato (seja película, video-tape ou plug-ins para diversos softwares, como o Media Player da Microsoft) de maneira muito mais prática que aquilo que é normalmente feito entre películas ou delas para quaisquer outras mídias” (RIBEIRO, 2000). Também este aspecto permite o surgimento de um novo tipo de

⁵⁸ Um filme no qual “quatro câmeras digitais captam imagens simultâneas numa seqüência de 97 minutos sem cortes, reproduzidas cada uma num quarto de tela simultaneamente” (RIBEIRO, 2000).

⁵⁹ As informações acerca desta produção constam no site da produtora www.diler.com.br. Acesso em: 07/09/2005.

⁶⁰ O “Zoie Online Film Festival”, realizado pela ZoieFilms, é uma iniciativa rica neste sentido. A empresa é dedicada ao suporte, promoção e desenvolvimento do mercado independente, utilizando a Internet como um meio de divulgação das produções feitas por profissionais que atuam desta forma (Disponível em: <<http://www.zoiefilms.com/>>. Acesso em: 17/10/2005). Recentemente, ela também tem se dedicado a realização de um festival de cinema para o celular, o “Cellular Cinema Festival” (Disponível em: <<http://www.zoiefilms.com/cellularcinema.html>>. Acesso em: 17/10/2005).

entretenimento na Internet: o “cinema na rede”, que está favorecendo, num primeiro momento, a proliferação do curta-metragem (RIBEIRO, 2000; FREDERICO, 2005).

É fato que “as discussões sobre forma, tempo, técnica, o que é melhor e o que é pior parecem ser infinitas. Mas aquilo que é unânime em relação à tecnologia digital é, proporcionalmente, mais vigoroso que aquilo que é duvidoso” (RIBEIRO, 2000). Esta frase é definitiva quanto à adoção e aos benefícios da digitalização da produção cinematográfica. Portanto, é razoável dizer que pela atuação conjunta das forças de conveniência, necessidade econômica e pressão externa as produtoras de cinema tornar-se-ão produtoras digitais. As entrevistas realizadas como complementação desse trabalho fornecerão indícios sobre a veracidade desta hipótese.

Por fim, fazendo uma análise, tendo como referência os pontos que acabaram de ser expostos, verifica-se que, diante deste processo de transformação, as produtoras cinematográficas terão que se preocupar com o aperfeiçoamento das competências de seu quadro de pessoal, com a habilidade de identificar novos talentos e desenvolver conteúdos “de sucesso”, além de se qualificar tecnologicamente e administrativamente, de modo a aumentar sua capacidade de diálogo com parceiros e fornecedores, perante a ampliação do seu espaço de atuação. Isto porque, o sistema de valor do qual tais empresas fazem parte está modificando. O nascente mercado de distribuição de conteúdo audiovisual via Internet (acessada via plataforma fixa e móvel) demanda, por exemplo, o desenvolvimento de parcerias entre operadoras de telecomunicações e produtores de conteúdo, um fato novo até então, da mesma forma que exige a criação de modelos de negócio que irão determinar a distribuição de valor entre os participantes. Conforme relata FERES (2005), neste ambiente, a oportunidade para cada uma das partes reside na exploração inteligente e flexível de suas próprias competências *core*.

Um caso real e atual que ilustra a (re)ordenação do espaço competitivo, mencionada no parágrafo anterior, é a concretização da parceria entre as empresas Siemens (multinacional fabricante de aparelhos celulares, dentre outros produtos) e Compera (empresa brasileira de desenvolvimento de aplicações para a Internet móvel). Elas criaram em conjunto um plano de dois anos para investir no desenvolvimento de

uma plataforma de aplicação, que permitirá levar conteúdos gerados por empresas de mídia - TV, rádio, revistas, jornais ou portais Internet – aos celulares dos usuários. Na visão da Compera, os conteúdos produzidos para celular, hoje restritos a torpedos e toques musicais, no futuro serão compostos principalmente por videoclipes, rádio e TV no celular, textos de revistas e jornais, imagens e fotografia digital (IDG NOW!, 2005). Certamente, estes conteúdos de natureza mais complexa que os tradicionais *ringtones*, exigirá alianças com provedores de conteúdo locais e internacionais. Ainda segundo a matéria, a parceria entre as duas empresas se justifica à medida que ambas compartilham a idéia que, ao final de 2007, 50% dos aparelhos celulares no País estarão aptos a suportar aplicações multimídia (áudio, dados e vídeo).

Em países como a Coreia do Sul e o Japão, considerados os mais avançados em telefonia celular, começam a se tornar comuns aparelhos com televisão e tocador de MP3. Até o fim de 2005, os japoneses poderão ver o sinal de TV aberta gratuitamente no telefone móvel (FRANCO & CRUZ, 2005).

No Brasil, a Globo fechou parceria de distribuição de conteúdo no celular com as operadoras Vivo e Claro. No pacote oferecido aos usuários – o serviço é restrito a poucos modelos de celular e também a características da rede no local onde o usuário se encontra – está incluso a possibilidade de assistir em tempo real novelas, programas de televisão, gols do campeonato brasileiro de futebol, etc, além de permitir o envio de vídeo, músicas e filmes de menor duração. No caso da VIVO, o serviço “Play 3G” é acessado por um ícone estilizado no menu do celular e exibe o conteúdo diferenciado de inúmeros parceiros (SET ONLINE, 2005).

Nos EUA, a Apple lançou uma nova versão do seu tocador de música digital, o “iPod” capaz de exibir vídeos, músicas e fotos. O aparelho traz “embutido” seis animações de curta-metragem da Pixar – estúdio pertencente à Steve Jobs, presidente da Apple – além de cinco séries da televisão americana veiculadas pelos canais ABC e Disney (TELA VIVA NEWS, 2005i).

Estes exemplos e tantos outros que surgem freneticamente nos meios de comunicação reforçam dois pontos centrais, já exaustivamente abordados nesse

trabalho: i) a importância do conteúdo no contexto atual e a necessidade de se produzir conteúdo local e; ii) a necessidade dos produtores de conteúdo, dentre eles as produtoras de cinema, aprimorarem continuamente sua visão sobre o futuro próximo, buscando se inserir neste contexto de novidades. O setor audiovisual ocupa um segmento chave no pólo produtivo da indústria de comunicação, segundo destacou Orlando Senna, secretário do Audiovisual do MinC (ABTA, 2005). Este aspecto deve ser observado pelos líderes das produtoras de cinema.

3 METODOLOGIA

Este tópico descreve o arcabouço metodológico que guiou essa pesquisa.

3.1 Definição da pergunta da pesquisa

Cinco são as perguntas que tal pesquisa busca responder:

- Quais as características do atual processo de produção de uma obra cinematográfica (longa-metragem)?
- Qual a relação da atividade cinematográfica com a tecnologia da informação?
- Em qual extensão as ações dos principais gestores das empresas investigadas (e das próprias empresas) se aproximam das orientações contidas nas referências bibliográficas?
- Qual o grau de percepção do principal gestor das produtoras de cinema investigadas acerca do contexto empresarial no qual está inserido?
- Como as produtoras cinematográficas implementam os conceitos de estratégia no desenvolvimento de suas atividades?

3.2 Tipo de pesquisa

Ao lançar mão de uma abordagem de pesquisa que concentra esforços no entendimento da visão do profissional-chave das produtoras cinematográficas sobre as mudanças no ambiente no qual está inserido, estendendo-se os domínios de aplicação dos conceitos apreendidos ao longo da linha de pesquisa “Utilização estratégica da Tecnologia da Informação”, do Instituto COPPEAD, enfatiza-se o potencial transformador de empreendimentos atribuído às novas tecnologias.

Diante deste fato, optou-se por realizar um levantamento exploratório, apoiado em entrevistas em profundidade com os líderes das produtoras de cinema, complementado pela investigação de fontes secundárias sobre o tema e a indústria.

Esta decisão mostrou-se coerente ao se examinar o trabalho de Bento & Ferreira (1982). Os autores mencionam que os grandes fatores impeditivos da realização de trabalhos mais ambiciosos não devem ser buscados simplesmente nas circunstâncias da pesquisa (restrições de tempo, financeiras, etc.) e, sim, na natureza intrínseca do fenômeno estudado, denotada pelo grau de conhecimento acumulado sobre o mesmo.

Quanto ao último aspecto, na visão dos autores, existe uma “escada de informações”, representando uma evolução natural dos conhecimentos ⁶¹ sobre um determinado fenômeno, que rege a escolha da pesquisa: primeiramente, buscam-se informações sugestivas; com base nas direções por elas indicadas, procuram-se obter informações preditivas, que delineiam a forma de manifestação do fenômeno; em seguida, busca-se relações de causalidade através das informações descritivas; e, por fim, o “estado da arte” será alcançado através da conquista de informações sistêmicas.

A pesquisa bibliográfica acerca do assunto de interesse desse trabalho revelou que o nível de amadurecimento dos estudos publicados no Brasil (tanto no meio acadêmico, quanto na mídia em geral) é baixo e, portanto, o universo de conhecimento disponível é restrito ⁶². Esta constatação tornou claro que o nível de refinamento deveria se concentrar na busca de informações sugestivas.

É importante entender o que isto significa. Um manuscrito com tal caráter visa ganhar familiaridade e uma nova compreensão com o fenômeno estudado e “não pretende retratar o típico, descrever a realidade ou verificar hipótese(s), mas sim possibilitar *insights*, intuições” (BENTO & FERREIRA, 1982). Assim, complementam

⁶¹ A taxonomia do conhecimento científico, apresentada na seqüência envolvendo as categorias de informações sugestivas, preditivas, descritivas e sistêmicas, foi proposta por Churchman (1971) e serviu de inspiração para Bento & Ferreira (1982) desenvolverem sua “escada de informações” ou “escada do conhecimento”.

⁶² Na introdução do presente trabalho, várias observações foram feitas no que diz respeito ao pequeno número de pesquisas encontradas envolvendo o escopo de estudo desse manuscrito.

os autores, “as pesquisas que buscam informações sugestivas têm por objetivo sugerir perguntas, não encontrar conclusões definitivas; terminam formulando hipóteses, em vez de começar por elas, permitem a identificação de problemas mais precisos, variáveis mais relevantes, hipóteses mais significativas para estudos posteriores. Portanto, as considerações de objetivos bem definidos e representatividade não assumem aqui as dimensões que apresentam em outros tipos de pesquisa”.

Diante destas evidências, a natureza exploratória dessa pesquisa está mais que óbvia.

Vergara (1997) apresenta uma classificação para estudos acadêmicos complementar àquela apresentada por Bento & Ferreira (1982), a saber:

- **quanto aos fins de investigação** - uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista;
- **quanto aos meios** - uma pesquisa pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação, estudo de caso.

Quanto ao primeiro aspecto, a presente pesquisa pode ser entendida como predominantemente exploratória, como já mencionado, mas também seria sensato afirmar que ela possui uma natureza levemente descritiva porque cumpre a função de apresentar as características de determinada população e determinado fenômeno, ao mesmo tempo em que não tem o compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora sirva de base para tal explicação.

No seu aspecto último, tal pesquisa pode ser considerada como de campo, pois utiliza dados primários coletados em entrevistas presenciais, e bibliográfica, pois é amplamente baseada num levantamento teórico realizado sobre os diversos aspectos que cercam o tema estudado.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Nesse trabalho foram entrevistados quatro profissionais-chave (sócios ou gestores principais das empresas em que atuam) que trabalham em produtoras cinematográficas de destaque no País, localizadas na cidade do Rio de Janeiro. A escolha destes profissionais foi uma necessidade coerente com o objetivo da pesquisa.

Os respondentes foram selecionados com base na reputação individual e na repercussão das ações de suas respectivas empresas no setor, “formando assim uma amostra de conveniência, compatível com o caráter exploratório e qualitativo desta pesquisa” (CHAO, 2004).

Vale comentar que, os entrevistados serão referenciados nesse estudo pelo nome das empresas que fazem parte, exceto um deles, que atua como profissional autônomo.

Os participantes da pesquisa foram os seguintes:

- Globo Filmes;
- Conspiração Filmes;
- Diler & Associados;
- Domingos Oliveira (produtor independente).

3.4 Coleta e tratamento dos dados

Além das fontes secundárias consultadas no trabalho, utilizou-se como método de coleta de dados primários a técnica de entrevista em profundidade, apoiada num roteiro padronizado, contendo perguntas abertas, que buscassem incentivar uma exposição mais livre e profunda sobre os pontos apresentados para discussão.

As entrevistas foram realizadas pelo autor desta pesquisa, sem que o entrevistado tivesse conhecimento prévio sobre o roteiro utilizado. Em média, cada entrevista teve uma hora e quarenta e cinco minutos de duração. Seu conteúdo foi gravado em fita cassete e, na seqüência, compilado, sendo agrupado em temas escolhidos a luz dos tópicos explorados na revisão bibliográfica. O conteúdo das entrevistas não foi colocado em anexo, porque, conforme se verá no item “4 Resultados e discussões”, foram utilizadas citações extensas na análise das entrevistas, o que proporciona o entendimento do contexto no qual elas foram extraídas.

Também vale mencionar, que os depoimentos dos entrevistados variaram no que diz respeito ao nível de profundidade sobre os diversos temas presentes no roteiro de entrevista. Em função disto, por uma questão de clareza e didática, a ordem na qual os depoimentos foram apresentados não permaneceu constante ao longo dos vários itens que compõem a análise das entrevistas.

3.5 Roteiro da entrevista

Para responder as perguntas propostas por essa pesquisa, foi elaborado um roteiro padrão de entrevistas, que se encontra no “Apêndice F – Roteiro padrão de entrevista”. As perguntas presentes neste roteiro foram apresentadas em uma linguagem coloquial por entender que os respondentes não dominam o jargão técnico de estratégia e tecnologia da informação.

Havia um roteiro comum para a Conspiração Filmes, Diler & Associados e Domingos Oliveira e uma pauta específica, bastante semelhante à primeira, para a Globo Filmes, uma vez que tal organização possui um posicionamento de mercado diferenciado das demais, atuando de forma híbrida, ou seja, realizando funções de produtora e distribuidora. Por esta razão, foi necessário realizar pequenas adaptações, conforme se verá no “Apêndice G – Roteiro adaptado de entrevista ”, onde os dois roteiros foram anexados para observação.

Ambos os roteiros possuem a mesma estrutura, sendo divididos em “núcleos temáticos de investigação” apresentados a seguir:

- **Núcleo I – Modelo de produção**
 - Etapas constituintes do projeto de um filme;
 - Estrutura de financiamento;
 - Modelo de geração de receita;
 - Articulação com os parceiros (distribuidor, exibidor e outros);
 - Distribuição de resultado na indústria.

- **Núcleo II – Cinema e tecnologia**
 - Relação entre a tecnologia e o processo cinematográfico;
 - Interferência das tecnologias digitais no *modus operandi* e no modelo de negócio;
 - Nível de adoção e resistência às tecnologias digitais;

- **Núcleo III – Recursos humanos**
 - Perfil dos colaboradores e funcionários;
 - Relações de trabalho;
 - Acesso a novos talentos;

- **Núcleo IV – Direcionamento para o futuro**
 - Oportunidades possíveis no cenário atual e futuro;
 - Comprometimento com mudanças;

- **Núcleo V – Dados gerais sobre o respondente e sua respectiva empresa**

O referencial teórico serviu ao propósito de oferecer um embasamento conceitual que permitisse ao autor desse manuscrito criar um roteiro de perguntas que tivessem um alinhamento lógico com os diversos trabalhos realizados (científicos e não-científicos) sobre os assuntos que envolvem a pesquisa.

3.6 Limitações do método

Por sua natureza exploratória esse trabalho tem seus resultados restritos às organizações estudadas, não permitindo generalizações e extrapolações.

É importante frisar que, a análise das entrevistas, mesmo que envolva por um forte espírito de isenção, não deixa de refletir a visão de mundo do pesquisador sobre o tema estudado. Assim, a interpretação da pesquisa de campo torna-se uma visão limitada da realidade. Em se tratando da natureza desse trabalho, esta questão é particularmente importante, já que grande parte das classificações relativas ao comportamento das empresas estudadas, em relação ao ambiente empresarial que as circunscreve, foram julgamentos realizados pelo próprio autor desse manuscrito.

Oportunamente, vale ressaltar também que “outro aspecto a interferir nos resultados diz respeito às interações com os diversos entrevistados e suas avaliações quanto à importância desse trabalho, familiaridade com pesquisas acadêmicas e com o assunto em questão” (SUAREZ, 2004). A autora destaca ainda que a seleção das pessoas a serem ouvidas pode influenciar nos resultados, “não apenas pelo recorte que faz da atuação dessas organizações, mas também pelo fato de que o conteúdo das entrevistas está vinculado às percepções destes indivíduos (que não necessariamente correspondem às de toda organização/setor)”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise a seguir traz uma comparação entre os quatro casos estudados, tendo como referência, o que se convencionou chamar nessa pesquisa, de núcleos temáticos de investigação, a saber: modelo de produção cinematográfico, cinema e tecnologia, recursos humanos e direcionamento para o futuro. Para tanto, recorrer-se-á às informações apresentadas na revisão de literatura, que irão representar, nesse momento, um norte para o processo analítico.

Antes de prosseguir, serão feitos breves comentários sobre os participantes da pesquisa.

Conforme já dito, uma das empresas estudadas, a Globo Filmes, apresenta um modelo de atuação híbrido (“produtora-distribuidora”) e, portanto, foi utilizado um roteiro específico com pequenas alterações em relação ao roteiro padrão. Quando se fala em modelo híbrido ou misto é porque tal empresa, em grande parte dos projetos em que participa, atua como uma distribuidora, cumprindo essencialmente o papel de divulgação do filme, e como co-produtora. Há também, uma segunda forma de atuação, menos comum, onde, além do papel de distribuidora, a empresa atua como uma produtora, ou seja, como uma realizadora cinematográfica. De qualquer forma, o que importa, no contexto desse trabalho, e o que, de certa maneira, justifica a escolha desta empresa como uma das entrevistadas, é que o seu posicionamento de mercado, pioneiro no País, fez com que ela desenvolvesse um íntimo relacionamento com várias produtoras brasileiras, mesmo que não atuando diretamente como uma produtora típica. Pode-se dizer que, de fato, a Globo Filmes conhece o ambiente de produção cinematográfica nacional, em função das parcerias estabelecidas com as produtoras que mais se destacam na produção de filmes para o circuito comercial. O desempenho desta aliança pode ser comprovado pela participação da empresa em todos os filmes no ranking das “dez maiores bilheteiras do cinema nacional no período de 1995 a 2004” (REVISTA MARKETING, 2004).

A segunda observação é que, dentre os demais respondentes, um, Domingos Oliveira, atua como produtor independente, o que, ao mesmo tempo, que enriquece os resultados da pesquisa, pela possibilidade de observação dos fenômenos

estudados através de uma perspectiva diferenciada, pode explicar, em tese, uma possível diferença de opinião sobre aspectos específicos desse estudo, que correspondam a visões/interesses particulares dos entrevistados. Domingos Oliveira pela sua atuação independente será referenciado pelo próprio nome, diferente dos demais que serão identificados pelo nome de suas respectivas empresas (ou por denominações genéricas).

Algumas informações básicas sobre os participantes desse estudo seguem resumidas no quadro abaixo.

Quadro 15 – Síntese das informações dos participantes da pesquisa

	Domingos Oliveira	Conspiração Filmes	Diler & Associados	Globo Filmes
Início da atuação profissional em cinema	Década de 60	1996	1999	1998
Modelo de produção	Produtora independente	Produtora associada ⁶³	Produtora associada	Empresa mista; produção associada
Funcionários	NA	100 ⁶⁴	40	10
Produção anual	-	2 a 3 filmes	5 filmes (a partir de 2003)	2 a 3 (antes 2003) ⁶⁵ 8 a 10 (a partir de 2003)
Roteiro de entrevista	Padrão	Padrão	Padrão	Adaptado

Obs.: A sigla “NA” significa “Não se aplica”.

Por fim, é importante reafirmar que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, com um viés fortemente exploratório, não se pode generalizar as análises feitas a seguir. Elas tratam de percepções dos entrevistados a cerca do tema e, portanto, não constitui uma visão consensual dos membros do setor investigado. Também deve se

⁶³ O termo “produtora associada” foi criado pelo autor desse trabalho para diferenciar as empresas assim chamadas do universo de empresas que pertencem à categoria das “produtoras independentes” (este último conceito fora apresentado nesse manuscrito na página 101).

⁶⁴ Os segmentos de atuação da empresa são os mercados publicitário, de videoclipes musicais e cinema. O número de funcionários fornecido abrange todas as atividades da empresa.

⁶⁵ O número fornecido representa o total de projetos apoiados pela empresa. A Globo Filmes raramente produz um filme no sentido restrito da palavra, ou seja, faz as filmagens.

levar em consideração, que a análise realizada é fruto de uma interpretação do autor da pesquisa.

4.1 Modelo de produção cinematográfico

O modelo de produção de filmes pode ser visto sob diversos aspectos. Nesse trabalho buscou-se uma abordagem ampla do tema em questão (em concordância com a natureza exploratória desse manuscrito), tendo como parâmetro quatro dimensões inter-dependentes: i) concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas; ii) etapas constituintes de um projeto cinematográfico; iii) financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico; e iv) geração de resultado da atividade cinematográfica.

4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas

No decorrer das entrevistas percebeu-se que a concepção do entrevistado sobre a atividade de “fazer cinema” no Brasil interfere em aspectos de interesse dessa pesquisa, como o posicionamento de mercado, o processo de produção, as alianças necessárias para se fazer um filme e a visão de futuro dos respondentes.

Existem diferenças sintomáticas na percepção individual dos entrevistados sobre o que é fazer cinema. O leitor pode estar se perguntando sobre a importância desta constatação para a abordagem gerencial dessa pesquisa. A discussão infundável sobre “cinema é arte” ou “cinema é indústria” será mais uma vez inevitável ao se falar de cinema, pode estar perguntando um leitor um pouco mais acostumado aos debates rotineiros dos profissionais envolvidos no setor. Infelizmente ou felizmente, não será possível fugir deste assunto completamente, mas o tratamento que será dado à concepção do cinema (arte vs indústria) será diferente do convencional, à medida que, observou-se, na prática, que a concepção sobre a realização cinematográfica cria ou desfaz, depende do ponto de vista analisado, restrições no

ambiente de atuação dos entrevistados. Estas restrições, interpretadas sobre os preceitos da estratégia, influenciam diretamente na definição do negócio destas produtoras e nas alianças necessárias para executar o seu projeto. Portanto, o seu impacto é considerável.

Nesse momento, é útil recorrer aos princípios de Abell & Hammond (1979). Os autores acreditam que a definição do negócio é o ponto de partida do planejamento estratégico, por duas razões principais:

- A definição do negócio é uma decisão criativa, que pode afetar toda a saúde do negócio;
- Em função da interdependência entre a concepção do negócio e outras decisões estratégicas, a definição do negócio e sua segmentação precedem logicamente todas as outras decisões estratégicas.

Este último ponto é particularmente importante para uma análise que se pretende desenvolver daqui para frente sobre o modelo de produção e o pensamento estratégico dos entrevistados. Baseado nele é possível pensar que as ações de uma empresa sofrem influência, dentre outros fatores não tratados nesse momento, da concepção do negócio. Esta hipótese parece fazer sentido na população investigada. Para tanto, examinar-se-á, na seqüência, o conceito de cada entrevistado sobre a atividade de se fazer cinema, o que, na perspectiva da ciência estratégica, pode ser entendido como a concepção do negócio, mencionada por Abell & Hammond (1979).

No depoimento do Domingos Oliveira percebe-se o que se poderia denominar de inquietação com o cinema com orientação puramente comercial. É preciso, porém, fazer um breve comentário para evitar interpretações equivocadas. Sua crítica baseia-se no fato de que os mecanismos de incentivos governamentais privilegiam quem deseja fazer um cinema comercial.

“Normalmente, exige-se dos projetos submetidos uma articulação com parceiros com poder financeiro para investir na distribuição do

filme. Como os projetos que conseguem esses parceiros são aqueles apoiados por grandes grupos tem-se um ciclo onde quem recebe ajuda financeira são aqueles projetos que possuem maior probabilidade de sucesso. Enfim, um pequeno grupo de produtores é responsável por uma parcela significativa do montante de recursos disponíveis. (...) Não há critérios artísticos na avaliação do filme”.

Esta posição fica também evidenciada na citação abaixo, quando o informante menciona sua visão sobre arte/cinema, enfatizando o caráter libertário que tal atividade deve possuir, numa referência implícita ao atual mecanismo de financiamento do governo, que, para ele, apresenta distorções que ferem esta premissa irrevogável.

“É miopia achar que arte é apenas entretenimento e diversão. Essa é uma de suas facetas. Arte funciona como um regulador social, ela dignifica o homem, educa, transmite valores”.

A percepção do entrevistado sobre cinema é diferente da interpretação “oficial”, manifestada pelo agente regulador do setor (ANCINE), através dos mecanismos de fomento à atividade. Esta incompatibilidade o coloca como um produtor independente, que, para fazer seus filmes teve que desenvolver um modelo próprio, baseado numa produção enxuta e rápida, discutido com mais propriedade adiante. O que é importante observar, nesse estágio, é que o modelo de produção do entrevistado acabou se tornando um reflexo da sua concepção e posicionamento de mercado (segmentação).

A Diler & Associados coloca-se numa posição oposta. Sua concepção de cinema é totalmente diferente. A empresa declara explicitamente que o ato de fazer filmes é uma atividade comercial e, por esta razão, pretende aprimorar continuamente um método industrial de produção. O trecho a seguir é bastante rico no que diz respeito ao posicionamento do entrevistado, fornecendo, inclusive, um panorama sobre o tema central que se está discutindo nesse item.

“Nós desenvolvemos um processo bastante próprio, porque nos posicionamos como indústria. Existem vários aspectos de uma produção cinematográfica ou vários posicionamentos. Um posicionamento é o cinema enquanto obra de arte. Esta é uma maneira, o cinema é a ‘sétima arte’, existe a possibilidade de uma visão artística. O que é visão artística cinematográfica? É você... como um quadro ou uma poesia ou como um livro você é inspirado

por algum motivo, por alguma idéia e você desenvolve aquilo e realiza sem nenhum compromisso externo, sem observação da realidade ou sem dimensionamento da perspectiva de retorno do seu projeto. Você vai para o mercado vender e pode ou não vender [o entrevistado mencionou que este processo é conhecido na história da arte como produtivismo]. (...) A era do produtivismo foi substituída pela era do marketing. O que é o marketing em essência? Ao invés de você produzir e ir ao mercado vender, você vai primeiro ao mercado e ouve o mercado, observa a realidade e vê quais são os problemas e encontra as oportunidades”.

No trecho a seguir, o entrevistado ao mesmo tempo em que continuando falando sobre sua idéia de cinema, comenta sobre como nascem seus projetos.

“(...) Através de uma pesquisa você diz ‘muito bem, eu detectei esse problema’ e gostaria de resolver. ‘Se eu resolvesse assim você acharia legal?’. ‘Poxa, boa idéia!’. Aí você dimensiona aquilo e você fabrica e leva ao mercado aquilo que você percebeu que poderia resolver o problema de mercado. Esta é a essência do marketing, o que diferencia o marketing do produtivismo, entendeu? Então nós partimos deste princípio, nós fazemos filmes voltados para o mercado. Nós vamos primeiro ao mercado ver aquilo que interessa e produzimos. Quer dizer nós temos uma visão industrial do cinema, porque acreditamos que o cinema é basicamente indústria, na medida em que é caro, é uma produção cara, não é como um quadro, porque o quadro o valor dele está no que foi criado no conteúdo, porque a tinta e a tela não valem... é desprezível em relação ao valor da obra. Aí entra um outro aspecto que se chama qualidade”.

Na seqüência, para explicar a sua visão sobre o que vem a ser “qualidade” o entrevistado faz uma brincadeira, que já foi motivo de algumas reportagens na imprensa nacional e uma delas trazia o título “O Rei do cinema mortadela”, numa alusão ao tipo de cinema que a empresa faz: o cinema de apelo popular, ou seja, voltado ao grande público. A objetividade e a segurança do seu discurso são traços marcantes.

“(...) Qualidade é um negócio que preocupa muito as pessoas. ‘A obra industrial tem qualidade comparativamente à obra artística?’. Então, nós entendemos também que qualidade é um conceito relativo. O que é qualidade para um, não é para outro. É gosto! E gosto não se discute, gosto cada um tem o seu. Eu sempre faço uma brincadeira entre mortadela e caviar. Caviar é algo tido como supra sumo da qualidade, mas há quem deteste caviar e aprecie mortadela. Então quando você oferece mortadela a quem gosta de mortadela você oferece qualidade e quando você oferece caviar a quem gosta de caviar você oferece qualidade. (...). Aquilo, no meu

ponto de vista, que as pessoas pagam para assistir e saem felizes do cinema tem qualidade para aquele público. Os filmes da Xuxa tem qualidade para o público da Xuxa, os filmes do Renato Aragão tem qualidade para o público do Renato Aragão. Os filmes que nós fazemos do Padre Marcelo tem qualidade para os católicos, religiosos, seguidores do Padre Marcelo. Então a qualidade é isto. Você encontrar a qualidade, dimensionar isto e fazer um filme de acordo com a possibilidade de retorno dele.”

Abaixo, o entrevistado sintetiza o posicionamento da Diler & Associados, mencionado acima, e começa a deixar claro como a sua visão de negócio se desdobra na execução dos projetos, dando os primeiros sinais concretos sobre a estratégia de atuação da sua empresa.

“(…). Então, esta é uma visão industrial... quer dizer antes de qualquer produto industrial ser lançado no mercado, o fabricante irá, sem dúvida, dimensionar a possibilidade de consumo deste produto, para saber se o custo de fabricação dele e o preço que deverá marcar no supermercado são compatíveis com a possibilidade de ocupação de mercado deste produto. Ele não investiria uma fábula num produto que tivesse uma perspectiva pequena de retorno. Então, é preciso investir uma fábula se houver uma possibilidade de retorno fabuloso, não é? Então deve haver sempre um equilíbrio, um estudo de viabilidade, que é o que nós fazemos, por isto nós pensamos num processo industrial. Nós não orçamos um roteiro, nós temos uma idéia para fazer um filme. Como começa nosso processo? (...)”.

O estudo de viabilidade que realiza antes de produzir seus filmes demonstra, como visto, uma preocupação orientada para o resultado financeiro de sua atividade. O aspecto central deste estudo de viabilidade é a expectativa de público, ou seja, o potencial de geração de receita. Em função deste parâmetro, estabelece-se um orçamento adequado e, por conseguinte, tomam-se outras decisões, como, por exemplo, a definição da tecnologia que melhor encaixa num projeto. Mais a frente, esta questão será exaustivamente discutida.

A visão orientada a resultado reaparece em outra passagem do depoimento da Diler. No trecho mostrado na seqüência, o entrevistado comenta o *ranking* elaborado pela ANCINE (Agência Nacional de Cinema), em 2003, que lista as produtoras por ordem decrescente de volume de captação, mencionando ao lado de cada uma o número de filmes realizados, o total de público e a receita apurada com o montante captado. Lendo os números apresentados, o entrevistado faz a seguinte análise:

“(…). Nesse período, 1999 a 2003, fizemos 12 longas-metragens, captamos R\$32 milhões, fizemos um público em torno de 18 milhões de espectadores e uma receita bruta de R\$86 milhões. Em segundo lugar, está a ‘Filmes do Equador’ [uma produtora], que é do Luiz Carlos Barreto. Ele fez 7 longas-metragens, captou R\$28 milhões, mas fez só 2,4 milhões de espectadores e fez uma renda de R\$12 milhões. Então aqui é uma performance importante, quer dizer com captação de R\$32 milhões, nós geramos R\$86 milhões, ele com R\$28 milhões, gerou R\$12 milhões. Ele gerou a metade do que captou, nós geramos quase três vezes mais e fizemos um público também bastante superior, quase seis vezes mais”.

Ainda com o *ranking* da ANCINE em mãos, o entrevistado comenta a performance, em 2003, da Diler medida pelo *market share* conquistado nos filmes nacionais.

“(…). E aqui há outro aspecto interessante... foi a primeira vez [em 2003] que fizemos cinco filmes. Não só fizemos cinco filmes, como fizemos 6,5 milhões de ingressos, quando o cinema nacional todo neste ano vendeu 22 milhões de ingressos. Quer dizer nós vendemos 30%, o nosso *market share* é de 30% no mercado em 2003. Isto é uma prova do nosso processo, da nossa maneira de trabalhar”.

O caso da Globo Filmes merece uma atenção especial. A empresa pertence ao maior grupo de comunicação do País, portanto, é razoável que este aspecto exerça influência na criação da empresa, conforme se verá na transcrição a seguir (apesar de extensa o autor desse trabalho achou conveniente colocar o texto na íntegra, por considerar que as idéias estão bastante coesas, dando um sentido rico à discussão, e por entender que este era um registro histórico importante).

“Falando sobre o motivador da Globo Filmes... a Globo Filmes foi criada em 1998. Ali por volta de 1996-1997, quando estava no auge da história da Internet, o boom da Internet, a Globo percebeu que... bem, a gente tem uma dominância absoluta na TV aberta brasileira. E qual é a característica principal da Globo? A Globo produz 83% do conteúdo que ela exhibe, ou melhor, 83% do conteúdo audiovisual que a Globo exhibe é nacional, não que ela produz, mas o que ela exhibe. E a nossa competência maior é a produção de conteúdo audiovisual nacional: nós sabemos contar melhor estas histórias brasileiras para os brasileiros. Quando você olhava o ambiente de exploração do conteúdo audiovisual, seja na Internet, seja nos *games*, altamente dominado e preenchido por conteúdo estrangeiro. (...) aí você olhava pro cinema e o cinema no Brasil nesta época você tinha 96% de participação do filme americano e 4% do filme nacional. E quem são os grandes usuários de cinema, Internet e *games*? São jovens. O maior volume de usuários de cinema está entre 15 e 25 anos. Então, você vê sendo formada uma geração que

estava fortemente impactada por um conteúdo estrangeiro. Então a Globo Filmes foi criada basicamente com essas duas finalidades:

a) valorizar, fortalecer o conteúdo audiovisual nacional

A Globo não acredita que um País vai ter uma identidade cultural forte, se não tiver uma valorização da sua cultura e que esta valorização seja reconhecida aqui dentro e lá fora também. Se você é aculturado, o País perde uma identidade. Então tem um posicionamento político e estratégico importante nisto. Mas como que você consegue ter um fortalecimento deste conteúdo, essa contribuição para a identidade cultural brasileira e que, em última instância, vai favorecer o conteúdo audiovisual nacional e quem o produz com a boa qualidade que nós consideramos que a gente faz? Então, você tem que formar público [a continuação deste trecho segue no item b) abaixo].

b) formação de público

Assim, o segundo grande objetivo estratégico que a Globo Filmes tinha [a época de sua criação] é como a gente entraria nesse mercado, como a gente contribuiria para formar público, para aumentar o número de espectadores de filmes nacionais?”.

Pelas palavras do entrevistado, nota-se que a criação da Globo Filmes está associada ao direcionamento central das Organizações Globo, que é ocupar uma posição de liderança na oferta de conteúdo nacional aos brasileiros, utilizando para isto as diversas mídias existentes. Este posicionamento tem sido adotado publicamente (ABTA, 2005). Esta relação de interferência da Globo na Globo Filmes, naturalmente, molda a concepção que esta última tem sobre a atividade cinematográfica.

Deste modo, a orientação mercadológica da Globo Filmes é inegável, pois a Globo, sendo uma empresa líder no cenário nacional, acaba transferindo o seu formato de sucesso (compromisso com a liderança, sempre perseguindo o reconhecimento pela qualidade) também para o cinema. Isto significa transferir o *know how*, conquistado através de sua atuação como empresa de mídia há cerca de 30 anos, para o cinema. Esta interferência é visível, quando se examina o critério de seleção dos projetos apoiados pela Globo Filmes.

“(…). Então com estes dois balizadores [itens **a)** e **b)** mencionados na citação anterior] a gente definiu uma forma de atuação. A gente vai escolher, obviamente, histórias que se identifiquem com as temáticas, as curiosidades, as expectativas e desejos do brasileiro e vai escolher histórias que tenham uma abrangência de interesse muito maior, popular. (...). E como é que a gente garantiria isto... aí é o que eu acho que é o grande ‘pulo do gato’ que a Globo Filmes

teve, que não era na divulgação. É lógico que a máquina de divulgação [da Globo] é muito poderosa, mas ela vai ser exponencialmente poderosa, quando o filme é um filme que tem apelo popular ou que tem uma identificação muito grande com o público. (...).”

No trecho acima, é possível perceber como essa orientação popular é um conceito herdado das Organizações Globo, em especial, da TV Globo. As transcrições a seguir talvez sejam ainda mais ricas, pois revelam como se dá, na prática, a transferência de *Know how* mencionada.

“Bem, onde foi o pulo do gato... a televisão para sobreviver, a televisão aberta brasileira, que é privada, que não depende de incentivos fiscais, não tem proteção nenhuma, nunca teve dinheiro de Governo nenhum aqui dentro, a Globo não tem um empréstimo com ninguém no Governo, ela depende diretamente da audiência. Mas o que é a audiência? É você saber interpretar, por pesquisas, por metodologia de trabalho, o que a população brasileira gosta. Saber desviar, quando você percebe que tem alguma coisa errada, como que você adequa aquilo. Então está no sangue das pessoas da televisão essa sensibilidade com o telespectador. O que acontece na minha avaliação no cinema, principalmente do Cinema Novo para cá (não sou um especialista nisto)... o Cinema Novo era um cinema ideológico, de combate, não era um cinema popular e aí como modelo de negócio, quer dizer este é um lado talvez de conteúdo, mas como modelo de negócio é um modelo terrível (...).”

A seguir, o entrevistado emite uma opinião sobre o que seria, na sua interpretação, uma distorção dos mecanismos de fomento à produção cinematográfica criados pelo governo brasileiro ⁶⁶. Não é objetivo, no contexto dessa pesquisa, promover uma reflexão sobre o modelo regulatório do setor audiovisual e de cinema. O mais relevante é que a mensagem central da fala ratifica a preocupação da Globo Filmes de se fazer um cinema conectado com o público, “conectado com a realidade” e orientado a resultado, ainda que para a empresa a avaliação do retorno dos seus projetos não se restrinja ao desempenho financeiro dos filmes que apóia.

“(...). Você pega um dinheiro incentivado, faz o filme que te vier na cabeça, um filme autoral, completamente desconectado com a realidade, com o público, dá 30 mil pessoas, você gastou R\$ 34 milhões, dá R\$200 mil de renda bruta no cinema e acabou! Terminou o teu filme, botou numa sala de exibição, em duas ou três,

⁶⁶ Para mais informações sobre o assunto, consulte “Apêndice C – Atividades de fomento governamentais ao cinema (pág.326) e “Apêndice D – Aspectos estruturais das Leis de Incentivo ” (pág. 336).

foi um fracasso, aí você diz que a culpa é da Globo, do Mundo, que a culpa é não sei o quê e vamos em frente para pegar mais 2, 3 milhões para fazer o próximo filme. Então foi um desenho, precisa do incentivo? Precisa, mas você tem que saber de alguma forma premiar, porque a democratização do cinema vem com o público, não com a quantidade de filme não popular. Não vai ser por cota de tela, por obrigatoriedade que as pessoas irão ao cinema”.

No trecho seguinte, retoma-se a discussão sobre a transferência de *know how* da TV Globo para a Globo Filmes (o “pulo do gato”, mencionado pelo entrevistado).

“(…) O que nós fizemos? Nós trouxemos esta experiência da TV, com pessoas como Daniel Filho e como Guel Arraes, colocamos em contato, a partir de um roteiro, com uma história que a gente identifique que a possibilidade de fazer um público é maior. Aí a gente faz um trabalho (…)

Ou seja, voltando ao ponto central de debate desse item, a concepção do negócio, no caso da Globo Filmes, herdada de uma empresa-mãe, também parece determinar o modelo específico de atuação da empresa no mercado cinematográfico. Outra reflexão se faz pertinente. Pelo que foi visto, a orientação popular/mercadológica presente na Diler & Associados também é visível na Globo Filmes. Mas a seguinte questão pode ser levantada: será que o motivador desta orientação popular é idêntico nas duas empresas? Um leitor precipitado poderia dizer que sim, inclusive, ambas são parceiras em vários projetos. Entretanto, parece sensato afirmar que dois fatores diferenciam a “orientação popular” da Globo Filmes. Ambos os fatores estão relacionados ao vínculo da Globo Filmes com a Globo.

O primeiro deles é o chamado padrão Globo de qualidade, que, na prática, também funciona como um balizador da oferta da Globo Filmes ao mercado.

“(…) se você for olhar o uso da tecnologia de engenharia de TV e a tecnologia de informação dentro da Globo, esta empresa não tem a característica de ganhos produtividade com o uso da tecnologia. Eu fui diretor de tecnologia, durante muitos anos, antes de trabalhar no cinema, e quando entrei na Globo percebi isto claramente, aqui a tecnologia está claramente para melhoria de qualidade, para contribuir para o chamado padrão Globo de qualidade, que não significa fazer mais barato, significa fazer da maneira mais otimizada possível, mas ao mesmo tempo da melhor qualidade. (…). Absolutamente a Globo não trabalha com a estratégia de custo baixo. É uma estratégia de diferenciação e de uso de tecnologia de otimização, eu não diria nem otimização, eu diria de novas formas

de produção, ao invés de serem novos produtos. E acho que o Cinema também não deveria usar a tecnologia para fazer coisas de baixo custo, ele tem que fazer uma melhor relação de qualidade”.

O trecho da citação anterior “(...) não significa fazer mais barato, significa fazer da maneira mais otimizada possível, mas ao mesmo tempo da melhor qualidade” transmite precisamente a idéia do “padrão Globo de qualidade”, que, na opinião do pesquisador, contribui para a diferenciação do conceito “popular”, empregado pela Diler.

O segundo fator é que a pressão por retorno financeiro nos projetos da Globo Filmes parece não ser tão forte. A sinergia entre a Globo e a Globo Filmes confere uma condição especial para esta última, já que o que ela oferece, principalmente, para os seus parceiros, e que tem um custo financeiro elevado, é a mídia. É difícil contabilizar os gastos da Globo Filmes com mídia nos filmes que apóia. O entrevistado afirmou que, se for levado em consideração, todos os gastos em mídia (jornal, revista, *cross media*, etc.) é absolutamente inviável o retorno financeiro do filme. Isto sugere que a atuação da empresa está mais ligada ao posicionamento estratégico das Organizações Globo, mencionado acima (oferta integrada de conteúdo e ocupação de mercado), do que, por exemplo, obter ganhos financeiros diretos com a operação. As três citações na seqüência dão subsídio a esta suspeita:

“A gente é sócio minoritário. A gente tem *equity*, a gente tem distribuição. Mas não recupera nem de longe a mídia que a gente põe”.

“(...) eu sou sócio do filme através do *equity* em todas as janelas em todos os mercados. (...) minha meta hoje é o que a gente tem de receita pagar os custos da Globo Filmes, os custos diretos da Globo Filmes, meu salário, o escritório, as pessoas que trabalham aqui, ao todo acho que são 10 pessoas aqui, mas quando eu ponho a mídia na conta, aí o buraco é grande...”

“A gente tem um conceito, esta mídia [a mídia investida no filme] não é uma mídia determinada, ela é indeterminada. Então se eu olho pelo valor de mídia, pela ótica de quem compra, hoje a Globo Filmes gera 1/3 do que investe. E a minha meta é chegar a 50%. Se eu olho através do caixa, do efeito caixa, aí hoje eu diria que eu estou com 70% da mídia investida. Por quê? Porque você tem que pagar uma comissão de agência, mas, normalmente, em cima do preço de tabela você tem um cliente maior, como uma distribuidora, tem um desconto, que varia aí de 5% a 10%. Sobre este valor [o valor da tabela, levando em consideração o desconto mencionado]

“você tem que dar uma comissão de agência que é em torno de 20%. Como estas agências são grandes agências, você tem uma bonificação de volume de mais 7%, então é o que sobra de caixa para Globo de uma mídia vendida é em torno de 65% do preço de tabela e como é uma mídia indeterminada, apesar de tentar respeitar um plano de mídia que a gente sugere, não vale 65%, talvez valha 60%, 55% do valor de tabela. Então, eu estou mais próximo da mídia, do *spot* publicitário. Isto [apontando para um quadro do anúncio do filme Dois Filhos de Francisco, que representa um espaço publicitário especial cedido pela Globo exclusivamente à Globo Filmes. Neste anúncio não figura a marca dos demais parceiros do filme, só a da Globo Filmes] não entra na conta e *cross media* menos ainda. Então, se eu botar na ponta do lápis, esta conta toda eu ia te dizer o seguinte: num filme como os Dois Filhos eu botei R\$2,5 milhões de *spot* publicitário, que valeria talvez R\$1,5 milhão, quer dizer o efeito caixa, se fosse comprado da Globo. Agora, isto aqui [apontando para o quadro do anúncio do Dois Filhos de Francisco] e mais outras mídias é mais uns R\$3,5 milhões, se fosse comprado. Isto eu nem boto na conta, isto está num intangível.”

A citação anterior reforça a suspeita de que o retorno da Globo Filmes, enquanto empresa, irá refletir na ocupação de mercado das Organizações Globo. Naturalmente, este “retorno” é difícil de ser quantificado, assim como outros ganhos não financeiros associados à atuação da empresa no segmento cinematográfico.

Vale comentar, que isto não exige a Globo Filmes de buscar ganhos operacionais. Segundo relato do entrevistado, o objetivo da empresa é criar uma carteira de filmes que gere ganhos suficientes para arcar com os custos diretos da atividade da empresa e diminuir o “saldo devedor” com a Globo.

“A Globo Filmes tem 40 filmes em carteira, ou seja, filmes que somos sócios. Eu copiei uma estratégia dos estúdios que é o seguinte. Eu vou montar uma biblioteca de filmes grandes, porque só com as receitas ancilares⁶⁷ desta biblioteca, quer dizer vai pingar dinheiro de venda para TV fechada, para TV aberta nacional, venda internacional, eu quero com estas receitas pagar os custos da Globo Filmes. Esta estrutura aqui custa R\$2 milhões por ano, é lógico que ela vai crescer um pouco, que chegue a R\$2,5 milhões. Eu quero só com as receitas ancilares pagar o custo, aí os filmes novos vão ser sempre o lucro operacional e meu objetivo vai ser que pague, pelo menos, aqueles 50-60% da mídia [custo da mídia, sob a ótica das Organizações Globo], sem a preocupação com o custo operacional”.

⁶⁷ Ancilar: que serve de auxílio ou subsídio (Fonte: Dicionário Aurélio – Século XXI).

Ainda sobre a influência relativa da pressão financeira nos projetos da Globo Filmes para complementar a compreensão deste aspecto, é útil recorrer a um fragmento da história do cinema nacional. A Globo Filmes quando decidiu entrar no mercado de cinema encontrou um cenário fortemente dominado pela produção estrangeira (96% dos filmes no circuito nacional eram estrangeiros) e as leis de incentivo à produção cinematográfica haviam sido postas em prática há pouco tempo, o que significa que o mercado produtor, principalmente, vivia um período de adaptação, um período de inquietação com o futuro que começara a ganhar contornos diferentes do passado. Evidentemente, que hoje as discussões em torno do tema “leis de incentivo” ainda são polêmicas e o sistema governamental necessita de ajustes, mas é razoável dizer que o mercado evoluiu, as empresas estão, cada vez mais, “aprendendo” a investir no cinema. A presença dos distribuidores (*majors*) como co-produtores existe, apenas, a partir de 2001-2002, quando, conforme explicitado no apêndice dessa pesquisa (“Apêndice C – Atividades de fomento governamentais ao cinema”), foi criado um dispositivo regulatório que viabilizasse tal inserção. E hoje esta presença é importante para os produtores, segundo informaram os entrevistados.

Esta breve retrospectiva do setor produtivo é útil para que se entenda o contexto no qual a Globo Filmes entrou no mercado. A postura inicial da empresa foi (re)criar um mercado para o cinema nacional, abrir o mercado a “fórceps” como mencionou o entrevistado. Isto sugere que, desde o início, estava nos planos da Globo Filmes investir recursos significativos nesse “novo” mercado, o que não é compatível com uma postura lucrativa, ao menos no curto prazo. Este sentimento pode ser percebido na leitura no trecho abaixo:

“Se a gente [Globo Filmes] não tivesse colocado este volume [referindo-se ao valor investido pela empresa no cinema nacional, desde sua criação], não sei como o mercado estaria. É um volume brutal, mas era a forma. São as ferramentas que a gente tem para sair de 4% de participação no mercado para 22%, como foi em 2003 e agora está na faixa de 12-14% (mas é muito mais por uma oferta irregular de filmes, a gente sabe que pode chegar a muito mais do que isto). Foi o preço de você abrir, a fórceps, este mercado. Aí a pergunta ‘dá dinheiro?’. Não! Se fosse pagar isto [o volume investido nos filmes] não dá, por outro lado, você não investe na produção. Então 1 centavo que te sobra é lucro. O cinema tem umas características que tem que se levar em conta, dá e não dá, mas o desafio que eu coloco é se a Globo Filmes não existisse esta onda

de público, de filme de 2, 3, 4 milhões será que teria acontecido? Eu tenho certeza que não, mas o mercado não reconhece.”

Por fim, o entrevistado comenta um aspecto importante, resultante do reflexo político das Organizações Globo na imagem institucional da Globo Filmes, gerando efeitos colaterais negativos para o seu posicionamento estratégico.

“(…) minha preocupação hoje, estratégica, vai estar mais no institucional da Globo Filmes, do que nos *blockbusters*, nos grandes números. Isto a gente já tem. Agora é importante, que, o ambiente, o espectador brasileiro, isto eu acho que a gente está conseguindo, e o meio cinematográfico reconheçam a Globo Filmes como uma real contribuidora para proteger e fortalecer o conteúdo audiovisual nacional, porque aí eu estou atingindo a minha primeira estratégia [“valorizar e fortalecer o conteúdo audiovisual nacional”. Vde trecho na página 165], de uma empresa que faz isto ou uma divisão que faz isto. Porque não basta você só fazer, você tem que ser reconhecido. E este reconhecimento a gente ainda não tem. Por quê? Porque tem reflexo político da Globo. Então eu tenho um desafio institucional muito grande, que pretendo resolver mais ou menos assim: a gente tentará fazer uma carteira, onde terão filmes de 200 mil pessoas e de 3 milhões de pessoas. (...)”.

Assim, parece estar claro que o fato da Globo Filmes ser uma empresa das Organizações Globo interfere no seu posicionamento de mercado. E, talvez, o desdobramento mais visível desta interferência esteja nos critérios de seleção dos projetos apoiados pela empresa.

A Conspiração Filmes, comparada aos outros respondentes, tem ainda um quarto posicionamento. Até aqui, pode-se dizer que a Diler & Associados possui uma visão industrial, orientada ao mercado (ao “gosto” do receptor), o que não implica que a empresa ignore o aspecto artístico de suas obras, mas, conforme visto, ela se apóia numa interpretação própria sobre o que é “qualidade” de uma obra audiovisual. O senso comum sugere uma associação direta entre uma obra “artística” e o conceito de “qualidade”. Como estas conceituações são extremamente vagas, a Diler desconstrói esta lógica e dá um sentido próprio ao conceito de qualidade. Pode-se dizer que o Domingos Oliveira faz filmes com um caráter mais libertário e autoral. Não cabe dizer que seus filmes são “desconectados da realidade alheia”, esta expressão é perigosa. Um significado mais prudente e adequado ao contexto dessa pesquisa, é que a concepção de sua obra não se prende ao “gosto” imediato do

receptor. A Globo Filmes possui, a rigor, uma vez que existem exceções e não há qualquer julgamento sobre esta postura, uma visão de cinema oposta ao sentido autoral. A Conspiração possui um veio artístico forte, porém o que a difere do Domingos Oliveira, por exemplo, é que suas produções são voltadas para o grande público. Dentro da lógica utilizada na análise dos outros entrevistados, pode-se dizer que a Conspiração tenta reunir as duas dimensões possíveis no conceito de suas obras: liberdade de criação e orientação ao mercado. Sob este enfoque, a Globo Filmes e Conspiração possuem uma orientação similar.

No caso em especial da Conspiração, é provável que este posicionamento seja um reflexo do perfil das pessoas que estão à frente da empresa. Os sócios da empresa, em grande parte, têm carreira profissional em direção de comerciais, videoclipes, ou seja, são diretores. A dedicação ao cinema foi a partir de 1996, quando os sócios que dirigiam a empresa passaram também a liderar os projetos de cinema.

“A Conspiração é uma produtora, que tem poucos produtores e muitos diretores, que são sócios da empresa”.

Para explicar o posicionamento da empresa, o entrevistado comentou a distinção existente entre dois modelos clássicos de se fazer cinema: o americano e o europeu.

“Existe o modelo americano, onde o produtor é a principal figura. Sua postura está mais ligada a um ‘homem de negócios’, pouco envolvido com questões artísticas. No modelo europeu, adotado, via de regra, no Brasil, a principal figura é o diretor, que é uma pessoa com viés artístico forte”.

Complementando a explicação acima, o entrevistado mencionou que a Diler & Associados é uma produtora cuja atuação se assemelha ao modelo clássico americano.

“Ele [Diler Trindade, sócio-diretor da Diler & Associados] não tem a preocupação de fazer uma obra de arte para ser lembrada para sempre... ele está fazendo uma indústria”.

Isto foi confirmado na entrevista com a Diler & Associados. Repetidamente o entrevistado mencionou que sua empresa é uma empresa “de produtor. A Diler & Associados faz filmes de produtor”, o que significa que todos os seus filmes nascem

a partir de um estudo de viabilidade, cujo objetivo é quantificar a perspectiva de retorno financeiro do projeto.

Diante do que foi exposto, é possível perceber que nos três participantes, que atuam tipicamente como uma produtora (Conspiração, Diler e Domingos Oliveira), foram observados traços da influência do perfil do líder no posicionamento de mercado das suas produtoras.

Por fim, a partir das informações apresentadas é possível classificar as produtoras em termos dos mercados em que atuam (sob a ótica de quem consome). A classificação proposta servirá de subsídio para, na conclusão do trabalho, analisar os entrevistados a partir do modelo de Abell & Hammond (1979),

Quadro 16 – Mercado de atuação das produtoras investigadas (definido sob a ótica do mercado consumidor)

	Domingos Oliveira	Conspiração Filmes	Diler & Associados	Globo Filmes
Mercado de “arte”	X			
Mercado de “massa”		X	X	X

Domingos Oliveira destina suas obras ao segmento conhecido como mercado de “arte”, onde a média de bilheteria dos filmes varia entre 50 mil e 100 mil espectadores e o teto aproximadamente 200 mil pessoas (FONSECA, 2001). A palavra “arte”⁶⁸, na forma em que está sendo usada neste momento, serve para qualificar o segmento do mercado exibidor a que se destina os filmes com baixo custo de produção, que normalmente são realizados por meio de modelo de produção independente, isto é, sem o envolvimento das *majors* ou de outros parceiros (co-produtoras, empresas de mídia, etc.) de médio e grande porte. O

⁶⁸ Em outras passagens desta pesquisa, o termo “arte” foi utilizado para expressar o “modo e o cuidado com a produção” de um bem cultural. Sob este enfoque, uma “obra de arte” é aquela que prima pela sofisticação e por certo grau de liberdade de criação, que tem um compromisso com os detalhes que permeiam sua produção e que, normalmente, tende a ser admirada/lembrada por um período de tempo maior, não se restringindo a um “modismo”. Ver-se-á que a Conspiração Filmes produz seus filmes, impulsionada por este sentido da palavra “arte”. Portanto, é bom lembrar que, nesta pesquisa, existem, grosso modo, dois sentidos para tal palavra: um como qualificador para o mercado exibidor e outro relacionado à produção de filmes com uma orientação sofisticada, que se traduz numa preocupação com a qualidade técnica, etc.

conceito dos “circuitos de arte” será reforçado pelos depoimentos da Conspiração Filmes e Globo Filmes, presentes no tópico a seguir nas páginas 189 e 193.

O mercado de massa tem como representantes a Conspiração Filmes, a Globo Filmes e a Diler & Associados, lembrando que as duas primeiras possuem direcionamentos claramente distintos da última. Os filmes destinados a este mercado, em grande parte das vezes, são distribuídos pelas *majors*, o que não acontece com os filmes voltados ao “segmento de arte”, que, via de regra, estão restritos a circuitos de exibição menores (“circuitos de arte”), como o pertencente ao Grupo Estação⁶⁹, que possui salas nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte.

⁶⁹ Fonte: Site do Grupo Estação. Disponível em: <<http://www.estacaovirtual.com/>>. Acesso em: 25 de Nov. 2005.

4.1.2 Etapas constituintes de um projeto cinematográfico

Este item aborda a interpretação de um filme sob a ótica de um projeto, mencionando as etapas constituintes de uma produção cinematográfica e detalhando pontos essenciais que fazem parte destas etapas.

Apesar das pequenas variações identificadas, há um consenso geral, dentre os sujeitos da pesquisa, em relação à estrutura básica de um filme proposta por Rodrigues (2002) (vide Figura 4 – pág. 107).

Durante as entrevistas, houve um interesse especial em conhecer o processo de planejamento do projeto (*design*) e a execução (filmagens) do mesmo. Esta escolha foi inspirada no fato de que, segundo Lampel & Shamsie (2003), “um processo de filmagem é dotado de marcos e que talvez o mais importante deles seja a linha divisória entre o desenvolvimento do projeto (*design*) e sua execução (produção⁷⁰)”. Convém lembrar, mencionam os autores, que a maioria do orçamento alocado para a realização de um filme é gasto durante a etapa de filmagens, mas as decisões que determinam como este orçamento será gasto são realizadas em estágios anteriores. Para fins desse trabalho, a etapa de planejamento foi desdobrada em duas partes, estabelecendo-se um novo marco de projeto, que separa a escolha da idéia do filme (argumento do filme) das outras decisões típicas do planejamento, tais como o desenvolvimento do roteiro e do orçamento, a determinação dos recursos criativos para o filme (roteirista, diretor, atores e equipe técnica) e a articulação com os parceiros que irão viabilizar a execução e finalização do projeto.

Pelas razões observadas acima, a relação entre planejamento e execução ganhou notoriedade na condução desse trabalho. A seguir, esta relação será discutida, tendo como referência as informações colhidas nas entrevistas.

A Conspiração Filmes estrutura seus projetos nas seguintes etapas: concepção (idéia), roteiro, refinamento do roteiro, orçamento ideal, sondagem dos recursos

⁷⁰ A palavra “produção” está sendo usada pelos autores como sinônimo de filmagens. Como já dito, nesse trabalho, o termo produção é utilizado frequentemente com um significado diferente. Produção, via de regra, tem significado, nessa pesquisa, todo o projeto de realização de um filme.

criativos complementares (atores, equipe técnica e artística), projeto de captação junto à ANCINE, captação (empresas patrocinadoras do filme, *equity* ou merchandising), pré-produção, filmagens, pós-produção, lembrando que, durante as filmagens, eventualmente, a captação continua, apesar de ter sido manifestado claramente pelo entrevistado que esta não é uma situação ideal e que, portanto, tenta-se evitá-la.

A concepção do filme (texto-base) se dá a partir de duas formas possíveis:

- idéia original;
- obra de arte “pronta” (livro, peça de teatro, etc.).

Quando se fala em “idéia original”, presume-se que foi desenvolvido um texto-base em cima de uma idéia original. Na segunda hipótese, não há esta necessidade, pois a própria obra “pronta” é o texto-base. Em ambos os casos, a prática comum é que o texto seja adquirido de terceiros e a autoria do texto e do roteiro seja de pessoas distintas. Segundo o entrevistado, o tempo médio para o desenvolvimento do roteiro, a partir de uma idéia original, é cerca de 18 a 24 meses e, para o segundo caso, este prazo reduz para 6 a 8 meses.

Na Conspiração existe uma equipe, trabalhando no desenvolvimento do roteiro durante o período mencionado. Esta equipe é enxuta, sendo formada apenas pelo roteirista e diretor (e produtor, esporadicamente). Neste estágio, o diretor pode contar com a ajuda de um produtor, mas não é comum. Como os sócios da empresa são diretores de cinema e publicidade, isto explica, conforme sugerido pelo entrevistado, a presença praticamente impreterível de um diretor na equipe.

O diretor, que é também sócio da empresa, atua como o “titular do projeto”. É política da empresa que o trabalho de desenvolvimento de roteiro seja supervisionado pelo diretor. As reuniões de trabalho entre o roteirista e o diretor não são tão freqüentes, algo em torno de uma reunião por mês, no máximo duas. É dada ao diretor liberdade decisória, entretanto cabe ao mesmo se responsabilizar, perante aos demais sócios, por qualquer decisão tomada.

“(...) o sócio-líder do projeto é responsável por todas as decisões do projeto. É ele quem responde por qualquer problema”.

O trabalho de supervisão do diretor consiste, primordialmente, na definição dos elementos de contorno do projeto (*briefing*) e do cronograma de trabalho.

“O diretor dá o *input* artístico ao projeto, desde o início e, num dado momento [mais ao final do trabalho], ele chama um produtor para auxiliá-lo”.

O roteirista é contratado pelo diretor-líder do projeto e recebe um valor fixo mensal pelo seu trabalho, além de, eventualmente, e não é raro, receber um percentual do filme (*equity*). Não é comum a empresa comprar um roteiro pronto.

“Quem, na verdade, faz todo o trabalho é o roteirista. É ele que dá o conteúdo cinematográfico à obra. O diretor acompanha todo o trabalho. No Brasil, sobretudo, na Conspiração, o viés no acompanhamento do roteiro é mais artístico, pois é o diretor que acompanha [modelo europeu]. Nos EUA, por exemplo, o produtor é quem faz este trabalho e isto tem suas implicações. O projeto adquire uma objetividade maior, no sentido de se preocupar, já nesta fase, com os requisitos e custos da filmagem”.

De fato, nesta etapa do projeto o roteirista é o recurso crítico (gargalo). O diretor é livre para desempenhar outras funções na empresa. O período de desenvolvimento de roteiro, que pode se estender de 6 a 24 meses, é financiado pela Conspiração. Já há um desembolso de caixa, ainda que pequeno comparado ao fluxo de caixa do projeto. Segundo a empresa, existe, numa pequena parcela dos projetos, um “adiantamento para o desenvolvimento do roteiro”. Esta prática, freqüente em cerca de 10% dos casos, consiste na liberação de recurso financeiro, por parte do distribuidor (*major*), destinado exclusivamente ao financiamento do desenvolvimento do roteiro. Em troca, o distribuidor exige a primeira opção de “compra”, ou seja, decide se irá distribuir o filme. Caso não se interesse, o roteiro pode ser negociado com outro distribuidor, mas como contrapartida, o dinheiro investido deve retornar ao caixa da *major*.

Segundo o entrevistado, a figura de um roteirista é a de um profissional autônomo, que realiza, na maioria das vezes, outros trabalhos em paralelo, como jornalismo e teatro. Existem alguns poucos roteiristas que trabalham exclusivamente fazendo

roteiros para cinema. Há ainda a possibilidade deste ser contratado exclusivamente para desenvolver roteiros.

Quando foi feita a entrevista (Setembro/2005) estavam sendo desenvolvidos na Conspiração cinco roteiros, três deles em estágio avançado. O entrevistado deixou bastante clara a importância da elaboração de um bom roteiro, não apenas pelo aspecto artístico, mas, sobretudo, pela importância que ele tem no dimensionamento do cronograma de filmagem e, por conseguinte, no orçamento do filme.

“Não se pode sair para filmar sem ter um bom roteiro. Ele é peça fundamental, ainda que pequenas modificações sejam feitas ao longo das filmagens. Não se deve apressar o roteiro, ele deve levar o tempo que levar. Nada é mais barato do que papel. Por mais que você pague o roteirista por mês, sair para filmar é muito caro, então você não deve sair para filmar até o momento em que o roteiro estiver pronto”.

Fazendo um paralelo com os conceitos de Lampel & Shamsie (2003), esta visão revela uma clara preocupação da Conspiração com o marco decisório de execução do filme, ou seja, com a transição entre o planejamento e a execução. A mesma preocupação não foi observada com relação ao marco de escolha do projeto a ser filmado. Não houve menção no depoimento, sobre uma preocupação da empresa com o retorno de público e, portanto, com o retorno financeiro do projeto. Pareceu que a decisão sobre filmar um projeto A ou B é uma decisão artística e pessoal, ainda que não totalmente desprovida de uma orientação ao mercado. No entanto, pelo que foi observado, esta orientação de mercado parece acontecer de uma maneira menos rigorosa, do que no caso da Diler & Associados, que utiliza como critério de escolha de projeto um estudo de viabilidade.

Além do roteirista e diretor, compõem os recursos criativos do projeto os atores. No caso das produções nacionais, quase sempre há a presença de atores da Rede Globo de Televisão. Na visão da Conspiração, pelo fato da TV brasileira ter a tradição de produzir a sua própria teledramaturgia, isto acaba prejudicando o desenvolvimento de uma produção independente forte. Como consequência, o mercado de “atores” acaba sendo dominado pela principal emissora brasileira, a Rede Globo. Entretanto, a Conspiração deixou claro que, normalmente, ela não

encontra problemas de liberação do elenco da TV Globo e de outras emissoras para fazer seus filmes. Naturalmente, que esta liberação depende da compatibilização de agenda dos atores.

“(…) Quanto aos atores, é prática comum da Globo (e de outras) abrirem espaço para os atores fazerem seus filmes no período que não estiverem fazendo um trabalho para a TV, mesmo sendo contratados pela emissora. Não precisa ser em produções da Globo Filmes, mas, normalmente, eles exigem algumas condições, como 1º opção de compra. Você tem que mostrar para a Globo antes de vender o filme, dado que você pode estar usando o ator deles para concorrer com eles mesmos, mas, normalmente, não há problema”.

Salvaguardadas as condições acima, interessa à emissora que os seus atores se exercitem em outros tipos de atividade. Esta opinião foi confirmada pela própria Globo Filmes.

Retomando a questão da elaboração do roteiro, o passo seguinte ao término do mesmo é a realização do orçamento. É neste momento que entra o produtor, conforme relato do informante. Ele é responsável pela análise técnica do projeto, na verdade, sua responsabilidade está em supervisionar este parecer técnico, dado que, na prática, ele é feito pelo assistente de produção, que é contratado, também nesse momento.

O assistente de produção trabalha na análise técnica de uma a duas semanas. Seu trabalho, descrito sinteticamente, inicia-se com a leitura do roteiro. Em seguida, o mesmo é dividido em cenas e, a partir daí, faz-se o levantamento de personagens e de atores, além de verificar quantos dias cada pessoa envolvida na produção, principalmente, os atores, vai ter que trabalhar. Outras variáveis, que não vem ao caso relatar, também são observadas. O importante, para essa pesquisa, é que a partir do trabalho do assistente de direção “consegue-se ter a noção de quanto tempo demorará cada seqüência para ser filmada e visualizar os requisitos necessários para tal”. Na prática, ele determina três parâmetros importantes, que influenciam diretamente no custo de produção do filme:

- o porte de toda a equipe de trabalho;

- a duração das filmagens;
- o que é locação (e, conseqüentemente, necessita alugar estúdio) e o que é externa (cenas em campo, que, conseqüentemente, necessitam autorizações).

Segundo o entrevistado, o produtor inicia o seu trabalho, praticamente, a partir do *output* fornecido pelo assistente de produção.

“O produtor pega estas informações e faz um primeiro orçamento, chamado de orçamento ideal, que quase nunca bate integralmente com a realidade de disponibilização de recursos. Ou seja, você acaba adaptando, ou no próprio roteiro (modificando cenas, diálogo, etc.) ou mudando atores (um determinado ator é muito caro, troca por outro e assim por diante) ou o fotógrafo ideal é X, mas não tenho dinheiro, então vou fazer com outro, o ideal é fazer uma cena em Miami, mas não dá, então vou fazer de conta que a Barra é Miami e vou filmar em plano fechado”.

Tendo o projeto pronto (composto principalmente do orçamento e do roteiro), o filme é submetido à aprovação da captação de recursos “incentivados”, realizada pela ANCINE ⁷¹ (Agência Nacional de Cinema), órgão regulador do Ministério da Cultura.

“Então para negociar o aporte de capital, você precisa terminar o roteiro, aí fazer o orçamento, do contrário você tem apenas negociações informais”.

Na Conspiração, neste momento, é iniciado o contato com os distribuidores. Na opinião do entrevistado, o relacionamento com a *major* é importante por dois motivos básicos: o primeiro é que como distribuidor suas opiniões em relação ao filme são relevantes. Ele examina o filme, tentando se colocar no lugar do público espectador. Por possuir a sensibilidade da demanda, este *feedback* é útil para a Conspiração, menciona o informante. Este relato é importante, pois atribui ao distribuidor uma competência que, via de regra, não se enfatiza. Normalmente, quando se fala sobre as habilidades das *majors* o ponto em destaque é que sua responsabilidade está no desenho da estratégia de marketing do filme, o que implica em determinar o número

⁷¹ A ANCINE é responsável pela concessão ao produtor do direito de captar recursos para aquele projeto analisado. De posse desta “autorização” o produtor está apto a ir ao mercado pedir apoio financeiro para o seu filme, segundo o plano determinado no projeto.

de cópias para o lançamento (adiante, será visto que o custo de cópias de filme é um item significativo na pauta orçamentária do projeto), campanha de mídia, etc. O depoimento da Conspiração não diminui a importância destas tarefas, mas sua observação torna claro que elas só podem ser feitas porque, em princípio, o distribuidor possui uma capacidade de avaliar o potencial de sucesso de um determinado projeto. É neste sentido, inclusive, que a atuação da Globo Filmes se aproxima do perfil de um distribuidor.

A segunda contribuição do distribuidor é que “a lei brasileira (artigo 3º da Lei do Audiovisual ⁷²) leva o distribuidor a também investir na produção. Ele virá sócio do filme com o produtor, ou seja, vira co-produtor”.

Estes dois motivos são relatados na citação abaixo:

“O que acontece é que o distribuidor usa dinheiro público para ficar seu sócio e ter garantia de distribuição, sim, é verdade, mas isto fomenta muito o cinema nacional, até porque você conversar com o distribuidor é muito melhor, pois ele entende de cinema, e o diretor de marketing de uma empresa não necessariamente entende. Ele busca outros objetivos, são interesses distintos. O distribuidor quer colocar gente no cinema, não importa a natureza do filme, ele quer saber se o filme atrai o público. O negócio do diretor de marketing ou da empresa normalmente é cuidar, acima de tudo, da imagem da empresa, ou seja, é aumentar as chances de que as pessoas consumam seus produtos e serviços através de uma associação positiva da marca junto aos espectadores. Por exemplo, o filme Cidade de Deus, o distribuidor olhou, adorou, comprou, mas foi difícil vender as cotas do filme. Qual empresa vai querer estar associada a um filme que fala do aumento de violência no Brasil, no Rio de Janeiro. Então, é interessante este poder de decisão do distribuidor, porque ele é mais qualificado do que qualquer outra pessoa, porque só trabalha com cinema e tem o interesse específico que o filme faça sucesso. A empresa tem mais preocupação com sua marca, ou seja, com a geração de uma mídia espontânea positiva”.

O trecho acima corrobora o texto de Rocha (2004), que observou que a participação das *majors* seleciona a oferta de filmes ao mercado, exigindo que os produtores brasileiros dediquem maiores esforços ao processo de seleção dos projetos a serem filmados.

⁷² Para maiores informações consulte “Apêndice C – Atividades de fomento governamentais ao cinema ” (pág. 326).

A seguir, o entrevistado comenta sobre a importância da presença do distribuidor como viabilizador da produção do filme. Dentro da sua realidade, o distribuidor organiza o *cash flow* do filme, suprimindo a necessidade de capital de curto prazo da produtora.

“Nem todo mundo tem acesso ao distribuidor. Ele faz uma peneira. O produtor não conseguindo acordo com o distribuidor pode tentar captar recursos via artigo 1º [Lei do Audiovisual], mas não se sabe o quanto este processo pode durar. O distribuidor acelera a produção. Ele liberando os recursos você consegue filmar muito mais rápido”.

“O dinheiro que o distribuidor fornece não é suficiente para pagar a produção toda, mas minimiza muito a necessidade de captação no curto prazo. Ou seja, isto acelera a filmagem. Vamos supor que o filme custe R\$6 milhões e as filmagens custem R\$4 milhões (o restante é pós-produção) e o distribuidor invista R\$2,5 milhões, então eu tenho o período da filmagem para levantar R\$1,5 milhão, que deve ser uns 8 meses. Se o distribuidor não entra, eu vou precisar de R\$4 milhões para começar a filmar, aí eu levo muito mais tempo para começar a filmar”.

Na seqüência, o informante continua falando sobre o aspecto acima. Apenas uma breve interrupção. A estrutura de financiamento de um filme, mencionada na citação anterior e na seguinte, será discutida no item “4.1.3 Financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico”, mas dada a importância de tais diálogos para o tema em questão, optou-se por transcrevê-los nesse momento.

“O modelo de financiamento é sempre misto, o distribuidor apóia [via artigo 3º da Lei do Audiovisual] e as empresas também [via artigo 1º da Lei do Audiovisual]. Então, o distribuidor quando entra na produção otimiza muito, porque ele entra com o dinheiro ‘na frente’ e tenho tempo para ir desenvolvendo outros parceiros que irão investir através da aquisição de cotas do filme. Pode até ser que as filmagens sejam interrompidas em função de não terem sido fechadas as cotas, mas o ideal é que isto não ocorra”.

A inserção do distribuidor como co-produtor não chega a mudar o foco de geração de valor no sistema (usando conceito de *profit pool* de GADIESH & GILBERT, 1998), isto é, o distribuidor continua ganhando dinheiro distribuindo o filme, até porque, é bom lembrar que, as receitas do distribuidor, assim como as do produtor, não estão restritas a janela cinema. No entanto, ao investir um recurso no filme via “dinheiro incentivado” (artigo 3º da Lei do Audiovisual) e receber “dinheiro real” com as

receitas do filme em diversas janelas (cinema, aluguel e venda de vídeo e DVD, etc.) gera-se um ganho fiscal ⁷³ e de mercado (tal mecanismo permite ao distribuidor aumentar sua carteira de filmes, o que, para o seu negócio, significa, em tese, um aumento de competitividade).

O exame dos diversos trechos do depoimento da Diler & Associados, transcritos na seqüência, demonstra uma preocupação explícita da empresa com a seleção dos projetos que irão ser transformados em produtos cinematográficos. A sinalização mais contundente nesta direção é o fato do entrevistado realizar em todos os seus projetos um estudo de viabilidade, que antecede o planejamento do filme (roteiro, orçamento, atores, etc.), que poderia ser chamado de “marco zero” da produção. Este estudo de viabilidade é apresentado aos parceiros do filme, ou seja, ao distribuidor, à Globo Filmes, ao SBT Filmes, enfim ao seu parceiro de mídia, às empresas de infra-estrutura cinematográfica (fornecedores de equipamentos de iluminação, de filmagens, de estúdios e outros), etc. A negociação que se estabelece em torno do estudo de viabilidade é que determina a “forma” do projeto. Os fragmentos de texto a seguir revelam como a filosofia de negócio da empresa (“ser uma indústria”) se incorpora ao seu método de trabalho.

“Então, é preciso investir uma fábula se houver uma possibilidade de retorno fabuloso, não é? Então deve haver sempre um equilíbrio, um estudo de viabilidade, que é o que nós fazemos, por isto nós pensamos num processo industrial, ou seja, filmes que... nós não orçamos um roteiro, nós temos uma idéia para fazer um filme. (...)”.

Claramente, o estudo de viabilidade antecede o desenvolvimento do roteiro, que seria a próxima etapa da seqüência lógica de realização do filme. Como visto (através do depoimento da Conspiração), o roteiro é um elemento importante na elaboração dos custos do projeto. Na Diler, o projeto nasce com uma orientação bem definida, pois o estudo de viabilidade determina o grau de sofisticação que o mesmo terá (esta conduta o aproxima do estereótipo americano de produtora, observado pela Conspiração). Assim, o roteirista parece ter, mais claramente

⁷³ O distribuidor ao investir como co-produtor num filme nacional utiliza-se do artigo 3º da Lei do Audiovisual, que permite à empresa estrangeira, contribuinte do imposto de renda sobre o crédito ou remessa para o exterior de rendimentos decorrentes da exploração comercial de obras audiovisuais estrangeiras no Brasil, abater 70% do imposto devido, desde que a mesma invista tal valor em produções nacionais. Portanto, o que era uma verba de custeio do distribuidor passa a ser um investimento. Este ganho foi chamado de ganho fiscal.

definidos, os elementos de contorno do projeto, para que o roteiro final esteja mais próximo da expectativa orçamentária do projeto. Por isto, o entrevistado mencionou a seguinte frase: “nós não orçamos um roteiro”.

A seguir, o informante começará a discorrer sobre as possibilidades de concepção do filme, aspecto que também pertence ao escopo deste tópico.

“(...). Nosso processo começa assim, existem várias abordagens. Uma abordagem é... existe um mercado infantil, um mercado familiar, porque criança não vai ao cinema sozinha. O mercado familiar é o maior mercado de todos, por isto a Buena Vista é a maior distribuidora do mercado e a Disney é a maior companhia do Mundo de audiovisual. Por quê? Porque ela faz um filme para toda a família e a criança vai, em geral, acompanhada de outra criança, vai com pai, vai com a mãe e a criança quer depois voltar a ver este filme novamente, leva o primo que não foi ver, leva o vizinho, o colega da escola, então e ela quer ver depois e depois quando ela aluga, ela não só aluga, ela compra o DVD, ao invés de alugar, porque ela precisa ver 200 vezes aquele DVD. Então o mercado da Disney é o mais poderoso de todos e quando percebemos isto, temos que seguir a trilha já mostrada pelo mercado, é a observação da realidade. Então procuramos a Xuxa, fizemos todos os filmes da Xuxa até hoje. Fizemos os filmes do Renato Aragão, fechamos agora o contrato com Maurício de Souza, desenho animado. Então estamos fazendo nosso caminho prioritário, que é um caminho semelhante ao da Disney de filmes ‘familiares’, este é o processo”.

Ou seja, esta é uma estratégia deliberada, que marcou o início da atuação da empresa no mercado. Seguem mais detalhes.

“Como estes filmes começam? Começaram assim: ‘temos que buscar ícones da cultura infantil para fazer filmes familiares’. Então esta é uma estratégia do nosso negócio. De repente, começamos a perceber que o Brasil é um País muito católico e que a própria crise econômica fazia com que as pessoas se valessem da religião como última escapatória. Nós imaginamos que também haveria a oportunidade de fazer filmes religiosos e fizemos, fomos procurar o Padre Marcelo e propusemos a ele (...)”.

Na seqüência, o entrevistado fala sobre o segundo formato de concepção de um filme. Pode-se dizer que esta seria uma “fase II”, vivida atualmente pela empresa, onde além dos filmes inspirados em ícones do mercado “familiar”, estão presentes projetos que surgiram a partir de livro, peça de teatro, etc.

“(...) Depois, vamos procurar outros filmes, como? Peças de teatro, já foram profundamente testadas no mercado. Compramos agora os direitos do ‘Trair e coçar é só começar’, que é a peça mais encenada no Brasil, do Marcos Caruso. (...). ‘Fica comigo esta noite’, outra peça que nós compramos e acabamos de transformar em filme e vamos lançar ano que vem, mas já está filmado. Livros, compramos muitos livros, ‘Cócegas’, ‘Comédia dos Anjos’ são todos livros já comprados por nós”.

A negociação com os autores de livro e peça de teatro segue um modelo misto, onde o autor recebe uma pequena parcela em dinheiro e o restante em *equity* do filme. Esta é uma prática comum nos filmes com este formato.

“Eles recebem um avaliar, R\$ 5 mil, R\$ 10 mil e depois recebe um percentual, que é um *equity* do resultado do filme, *for life*, a vida inteira, se o filme der resultado e para todas as janelas: vídeo, DVD, cinema, venda internacional, televisão”.

Existe ainda um terceiro formato, baseado numa idéia original, no entanto, diferente do que também acontece no “formato Disney”.

“(...) Nós detectamos uma oportunidade. Vou te falar da oportunidade mais recente. Você conhece um jornalista chamado Alfredo Ribeiro? Ele é o Tuti Vasques, um personagem que escreve na Veja (...). Este projeto começou conversando com o Moacir Góes, ‘Moacir a situação no Brasil está uma situação surrealista, né? (...). É uma situação toda de cabeça para baixo, o negócio é absolutamente surrealista’. (...). Então vamos tentar abordar este assunto num filme, de uma maneira naturalmente irônica, porque isto é um drama tão grande, que a maneira de você encarar isto é rindo, só pode ser rindo. (...). Mas, quem? A gente disse Alfredo Ribeiro. Procuramos o Alfredo e ele disse ‘eu não faço roteiro’. Eu disse ‘nós não queremos o Alfredo roteirista’, nós queremos a inteligência do Alfredo Ribeiro. Um homem que sabe alinhar estes assuntos com extrema habilidade e sabe escrever isto muito bem. ‘O roteiro você fica tranquilo que a gente ajuda você a estruturar um roteiro’, porque o roteiro tem uma estrutura (...)”.

Na seqüência, o entrevistado detalha o processo que se estende da idéia do filme até o desenvolvimento do roteiro. Este trecho foi transcrito apenas para que se tenha a consciência de que existem diversas atividades neste intervalo, que são desenvolvidas internamente pela empresa. O segundo motivo é que nos interessa conhecer como o tempo do entrevistado, sendo ele o principal gestor da empresa, é distribuído na empresa.

“(...). Aí você começa a desenvolver primeiro a idéia do filme, um título, depois um *plot*, que é a trama, meia dúzia de linhas. Depois você transforma esta meia dúzia de linhas num argumento sintético de 1 ou 2 páginas. Depois você transforma num argumento de meia dúzia de páginas, depois você transforma este argumento numa escaleta, que é “Seqüência 1 – <vai acontecer isto>”, “Seqüência 2 - <vai acontecer aquilo>”. Você trabalha umas 80 escaletas que dá para fazer um longa metragem. Aí você começa a editar esta escaleta ‘esta seqüência está faltando alguma coisa... ah, vai lá frente e passa isto para cá’. Depois você tem uma escaleta que foi várias vezes testada e aí você chama alguém para fazer os diálogos”.

Todo este processo é desenvolvido internamente, até que o roteirista seja chamado. Da mesma forma que na *Conspiração*, o roteirista é um profissional autônomo que trabalha por um valor fixo mensal e um *equity* (prática comum em quase todos os filmes). Não houve menção da existência do “adiantamento de desenvolvimento do roteiro”, um valor fornecido pelo distribuidor para arcar com as despesas do desenvolvimento do roteiro. É a empresa que desembolsa os recursos necessários nesta etapa. Existe uma equipe interna que cria o argumento, a escaleta e supervisiona o trabalho do roteirista. Esta equipe trabalha em vários projetos simultaneamente. O entrevistado é o responsável direto pela elaboração da idéia, do conceito do filme e também dá o parecer final sobre o roteiro em desenvolvimento.

“Esse é o meu processo, é o que eu faço. Eu sou o produtor. Eu faço a idéia básica, o conceito. Em geral, um título. (...). Aí eu chamo o roteirista para escrever. Eu digo para ele qual é a idéia, ele vai começar a escrever e eu digo ‘isto está bom, não tá bom’ e a gente tem uma equipe para olhar”.

“É, eu sou o produtor. Aqui nós fazemos filmes de produtor. É o cinema do produtor, eu trabalho com vários diretores, mas os filmes são filmes do produtor, são filmes que eu escolho para fazer. Nós vamos fazer o filme tal. Agora, quando você tem um livro pronto (...), eu digo pro diretor/roteirista ‘está na hora da gente filmar o livro tal, hein?’. Mas está pronto, é fazer um roteiro, quer dizer é um outro estilo”.

O perfil do entrevistado é o de um gestor responsável pelo andamento de vários projetos, em diferentes estágios. Na lógica definida por Rodrigues (2002), ele representa tipicamente um *business man*, ou seja, um produtor clássico, muito difundido no cinema americano, aspecto, inclusive, frisado na entrevista com a *Conspiração Filmes*. Esta postura é bastante explícita no diálogo a seguir, onde o

método de trabalho do entrevistado é descrito. O exame da rotina do informante revela sinais importantes que ajudam a entender o posicionamento de mercado da empresa e, portanto, auxilia na compreensão da relação da organização com o ambiente.

“Espera aí que eu vou te mostrar [levantou-se para pegar um documento que traz os vários projetos da empresa em andamento nos mais diferentes estágios de produção]. Tem que ter um volume de projetos, várias histórias em desenvolvimento. Tudo o que você está vendo aqui [apontando para uma imensa mesa em formato ‘L’, onde ficam dispostos as pilhas de projetos. A ordem física de disposição dos projetos representa os seus diferentes estágios de desenvolvimento e revela o ‘método de trabalho’ utilizado pelo entrevistado.], cada pilha desta é uma idéia. Nós temos 62 projetos em andamento. Eu costumo brincar que temos 62 pratinhos, eu tenho que mexer naquele pratinho ali, senão ele cai. De vez em quando um cai. Se cai é porque não tinha... ele passa vários anos aqui dentro e não floresceu. Alguns florescem, outros crescem mais rápido. O que cresce mais rápido a gente pega, coloca num vasinho e vem para esta pilha aqui [local em sua mesa, onde estão os projetos em estágio avançado].”.

É possível verificar, a partir do trecho anterior, que a Diler trabalha com três níveis de maturidade de projeto: embrionário, em maturação e avançado. Também é interessante observar a postura centralizadora do entrevistado: todas as decisões requerem sua aprovação.

Dando seqüência a interpretação das entrevistas, a observação do modelo de produção de Domingos Oliveira revelou que, em todos os casos, o filme “nasce” a partir de uma idéia original, de autoria do próprio entrevistado. Entretanto, existem duas possibilidades para que esta idéia seja transformada num roteiro:

- a idéia é imediatamente transformada em roteiro para cinema, normalmente pelo próprio entrevistado;
- a idéia é transformada em uma peça de teatro (escreve-se um roteiro para o teatro) e, posteriormente, adaptada pelo entrevistado para o cinema.

Como se pode ver, o entrevistado acumula as seguintes funções: escritor (autor de textos) e roteirista de cinema e teatro. Assim, ele é responsável pela concepção do

filme e elaboração do seu roteiro, o que não é comum na Conspiração e na Diler. Este acúmulo de funções acaba por reduzir os custos do projeto. Quando, no item “4.1.3 Financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico” for abordado o modelo de alianças desenvolvido pelo entrevistado, ver-se-á que a sua versatilidade profissional torna viável, na visão do próprio Domingos Oliveira, produzir filmes de um modo tão peculiar como o seu.

A liberdade de criação do filme está presente na maioria dos projetos do entrevistado. Ou seja, a “seleção dos projetos” é feita através de sua sensibilidade.

“De forma geral, não há uma forma organizada de fazer a seleção de projeto. A concepção nasce a partir do desejo do cineasta, da sua sensibilidade”.

Comparando-se os casos estudados, observa-se uma variação em relação à dedicação dos respondentes no que diz respeito ao planejamento e execução dos seus projetos. No começo desse item, chamou-se a atenção para dois aspectos centrais da gestão de projetos cinematográficos, baseados nas idéias dos autores Lampel & Shamsie (2003):

- i) o marco entre a escolha da idéia a ser filmada e o desenvolvimento do projeto (roteiro, atores e alianças); e
- ii) o marco entre o término do projeto e as filmagens, considerado como início da execução do projeto.

Analisando os três casos investigados (a Globo Filmes não entra nessa comparação, pois este tipo de análise não se aplica à empresa, em função de sua atuação peculiar como co-produtora na maioria dos filmes que realiza), tendo como referência esses dois pontos, percebe-se que na Diler & Associados os dois marcos são observados, mas o destaque é para o primeiro marco (“marco zero”). O estudo de viabilidade que a empresa realiza, no início de seus projetos, pode ser interpretado como uma “sinalização firme” da relevância atribuída à escolha de filmar um determinado projeto. Na Conspiração, parece que o primeiro marco não é formalmente reconhecido (“sinalização frágil”). Quando a empresa apresenta o seu

projeto ao distribuidor, este último contribui com sua opinião sobre a receptividade do filme pelo mercado, mas, neste estágio, o roteiro já foi desenvolvido, ou seja, o comprometimento com o filme é significativo. No entanto, na Conspiração parece haver um rigor quanto ao segundo marco. No depoimento do entrevistado, foi atribuída ao distribuidor uma participação financeira relevante na viabilização do projeto. A empresa deu a entender que depende da liberação de recursos do distribuidor para iniciar as filmagens, indicando que somente a assinatura do acordo com a *major* não é suficiente para execução do projeto, é preciso um plano confiável para o aporte de recursos. Para que o filme comece a ser “rodado” é necessário que, além do roteiro, orçamento, cronograma e comprometimento dos atores, o contrato com o distribuidor esteja assinado, incluindo um planejamento de desembolso de caixa, o que garante à empresa maior certeza na execução dos seus projetos. Ou seja, parece razoável dizer que a Conspiração apresenta um maior rigor no início do processo de filmagens.

A Diler & Associados não é tão alinhada com o distribuidor, sob o ponto de vista de liberação de recursos para o projeto. Pelo contrário, ela disse não haver previsibilidade no desembolso de caixa do mesmo e também dos demais parceiros, o que a obriga a iniciar um projeto sem ter o aporte de capital da *major* (esta afirmação será aprofundada no item “4.1.3 Financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico”). Não que esta situação deixe de acontecer no caso da Conspiração, já que esta circunstância parece ser um aspecto inerente à atividade cinematográfica, mas o depoimento da Diler transmitiu a idéia de que ela ocorre com relativa frequência. Há de se lembrar um aspecto fundamental: o modelo de negócio da Diler, ancorado na produção em escala, exige um ritmo de produção que é incompatível com o tempo necessário à liberação de recursos por parte do distribuidor. Isto demonstra uma maior flexibilidade na execução de seus projetos.

Nos projetos de Domingos Oliveira parece não haver uma observância ao primeiro marco, até mesmo em função de sua concepção sobre cinema. Em contrapartida, a decisão de filmar parece ser encarada com rigor. As filmagens são iniciadas a partir do comprometimento de todos os profissionais envolvidos, aspecto, inclusive, imprescindível para que o filme possa ser concluído.

4.1.3 Financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico

O objetivo deste tópico é abordar a estrutura de financiamento da produção de cinema e as alianças necessárias para que o filme possa ser realizado e colocado à disposição para “consumo” final.

Antes de prosseguir, um recado ao leitor: por mais que se tente manter uma organização didática na condução do trabalho, algumas informações que dizem respeito a esse item foram antecipadas, em função de uma razão simples: os assuntos possuem uma forte sinergia e é difícil julgar qual o melhor momento para apresentá-los. Ao falar sobre “Etapas constituintes de um projeto cinematográfico”, por exemplo, alguns aspectos sobre alianças e financiamento da produção já foram abordados. Assim, a abordagem desse tópico privilegiará os aspectos específicos e, portanto, complementares, da realização de um projeto de cinema, avançando mais um degrau na escada de conhecimento sobre o setor estudado.

Isto posto, depois de dar ciência ao leitor sobre a estrutura de financiamento de um filme, tentar-se-á, em alguma medida, observar a lógica de criação de valor das alianças realizadas, utilizando, para tanto, o conceito dos autores Doz & Hamel (1998). Por fim, será formulada a questão sobre a mudança na natureza dos relacionamentos estabelecidos pelas produtoras em função de alterações no espaço competitivo das mesmas.

Outro comentário sobre a estrutura do trabalho se faz pertinente. Ao falar sobre as alianças que envolvem a realização de um filme, uma dúvida surgiu: onde tratar, a atuação dos profissionais (roteiristas, diretores, atores, etc.) envolvidos no projeto de um filme? Em princípio, o local adequado seria o item “4.3 Recursos humanos”, onde aspectos envolvendo a gestão de recursos humanos serão tratados. Entretanto, estes profissionais possuem uma relação de trabalho que os coloca como parceiros do filme e, portanto, também seria correto tratar o tema nesse item. A segunda opção foi escolhida, por entender que seria mais rico abordar a questão no contexto apresentado adiante.

Na Conspiração, um filme apresenta a seguinte estrutura de financiamento:

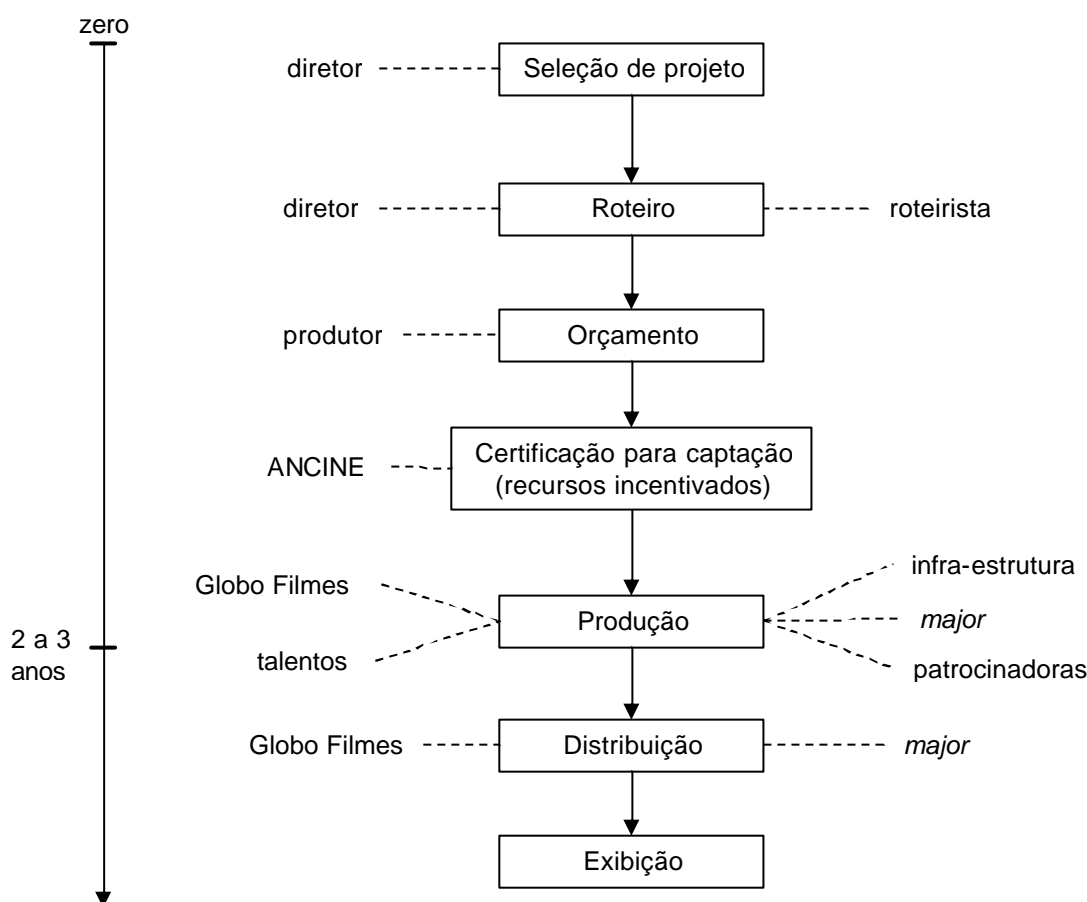
Quadro 17 – Estrutura de financiamento da produção cinematográfica (Conspiração)

Conspiração Filmes	Fontes principais de financiamento
Recurso incentivado (artigos 1º e 3º - Lei do audiovisual)	80%
Merchandising (MCHD)	10%
Recurso próprio ⁷⁴	10%

Como visto no item anterior, a forma de trabalho da Conspiração se resume nas seguintes etapas:

⁷⁴ Destinado principalmente à etapa de desenvolvimento de roteiro.

Figura 5 – Visão simplificada das etapas de produção e dos parceiros da Conspiração



Obs.:

- 1) Globo Filmes – exerce papel de co-produtora e distribuidora (ou co-distribuidora).
- 2) Talentos - são os seguintes profissionais: diretor, produtor, atores, equipe técnica, etc.
- 3) Patrocinadoras – empresas que investem no filme via leis de incentivo, especialmente via o artigo 1º da Lei do Audiovisual.
- 4) Infra-estrutura – fornecedores de equipamentos de iluminação, câmeras, estúdios, etc. Ao discorrer sobre o seu modelo de produção, a Conspiração não mencionou explicitamente tais empresas, entretanto o envolvimento das mesmas na produção é imprescindível e, portanto, ocorre em todos os projetos de cinema. O que difere este envolvimento é a relação comercial que se estabelece entre as empresas de infra-estrutura e a produtora.

A negociação com o distribuidor assume um caráter especial na empresa. Conforme observado, a sinalização é de que a empresa inicia a etapa de filmagem, somente após ter assegurado parte do fluxo de caixa do filme com o distribuidor. O trecho a seguir relembra outro ponto importante levantado pela empresa no que diz respeito ao grau de importância que se atribui ao relacionamento com as *majors*.

“A Conspiração nunca fez projeto que não houvesse distribuidor. Como ele entende de cinema, a chancela dele acaba sendo um selo

de qualidade que aumenta as chances do filme ser um sucesso. O distribuidor acaba sendo um filtro para a gente mesmo”.

Segundo o entrevistado, os filmes que não se encaixam neste modelo de relação entre produtor e *major*, acabam sendo direcionados à Rio Filmes (distribuidora mantida pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro) ou uma distribuidora independente, pois praticamente inexitem recursos federais para este propósito. Na visão dele, tais filmes destinam-se a um outro mercado, cujo foco de exibição é os chamados “circuitos de arte” (o conceito de tal expressão foi esclarecido na página 169, no item “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas”).

“Por exemplo, o filme do Woody Alen, no Brasil, dá 200 mil pessoas e ele possui ótima reputação no cinema. Ou seja, para este tipo de filme, este é o tamanho do mercado. Um filme brasileiro dá 150 mil, 200 mil as pessoas acham que foi um fracasso, mas é assim mesmo. Tem uma hora que você não chega no ‘povão’, você não chega nem na Barra da Tijuca, você fica na ‘Estação Botafogo’, que é um circuito de arte, que atinge perto de 150 mil pessoas. O mercado é limitado. As *majors* não se interessam por este tipo de filme”.

No item “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas”, este aspecto foi tratado, chegando-se à conclusão que a atuação de Domingos Oliveira, enquanto produtor de cinema, o coloca em um mercado diferente das demais empresas ouvidas nesse estudo. A citação anterior da Conspiração ratifica tal afirmativa. Naquele momento, foi feito um alerta sobre a influência que este fato exerce no modelo de produção de Domingos, que será tratado em breve.

Dando prosseguimento à apresentação da forma de trabalho da Conspiração, a empresa segue os seguintes passos na escolha das empresas-parceiras do filme:

- i) Definição dos patrocinadores potenciais para um determinado filme e das modalidades de apoio mais adequadas ao perfil de cada empresa;
- ii) Visita às empresas selecionadas e oferecimento das modalidades de apoio estipuladas, que podem ser cotas de investimento (cotas do filme) e/ou cotas

de merchandising (ação de mídia que uma determinada empresa faz através do filme. Normalmente, esta verba faz parte do orçamento do departamento de marketing das empresas).

Conforme visto, a negociação com o distribuidor diminui a necessidade de capital de curto prazo da empresa, dando um tempo extra à Conspiração para o fechamento da negociação com as empresas que irão apoiar o filme. O objetivo é conseguir estes apoios de tal forma que não haja a necessidade, num caso extremo, de interrupção do filme.

Em grande parte das vezes, relata o entrevistado, a verba de *merchandising* é utilizada diretamente na produção. Se for um montante alto, o *merchandising* pode significar um lucro para a produtora, mas, na prática, ocorre uma dificuldade de captação.

Um outro parceiro importante da Conspiração é a Globo Filmes. Foram relatados dois modelos genéricos, praticados pelo mercado, de parceria com a Globo Filmes:

- i) quando a idéia de fazer um filme parte da Globo Filmes, estabelece-se uma aliança com um produtor para este propósito, pois o mesmo pode solicitar o “dinheiro incentivado”. Existem poucos casos (o entrevistado lembrou-se de um no momento, que é o filme “A Grande Família”), nos quais a Globo Filmes investe recursos em espécie;
- ii) o produtor busca associação com a Globo Filmes e o investimento dela se dá de forma indireta, através da divulgação, ou seja, da mídia.

Em ambas as situações o que figura como relevante é que a entrada da Globo Filmes como parceira significa mídia para o filme. Em função deste aspecto o entrevistado reduz as duas possibilidades acima em uma única:

“(...) não é a Globo Filmes que se associa ao produtor e, sim, ao contrário, porque o produtor quer mídia para o seu filme. Todo mundo quer ter a chancela da Globo e ela diz ‘não’ para vários projetos”.

Objetivamente, a participação da Globo Filmes se desdobra em dois aspectos:

- i) **Oferta de mídia:** é onde ela atua muito mais como distribuidora, apoiando as atividades que, via de regra, são de responsabilidade das *majors*. O aspecto sedutor desta parceria é que o produtor passa a ter a possibilidade de ver seu filme usufruindo do potencial de *cross media* oferecido pelas Organizações Globo. “Anunciar o filme em diversos programas da Rede Globo dá uma visibilidade ao filme, que não se restringe a comerciais. Existe um valor agregado proveniente destas ações de merchandising da emissora, que é muito forte”.

- ii) **Acompanhamento artístico:** é neste sentido que ela se aproxima de uma produtora, do ponto de vista artístico. “Ela disponibiliza dois diretores (Daniel Filho e Guel Arraes) que analisam o filme artisticamente e fazem sugestões de adaptação (consultoria artística/estética) do roteiro”. Avaliado o roteiro, ela emite a opinião sobre sua participação no projeto. Se a Globo Filmes decidir apoiar o filme, se inicia, de fato, o “*input* artístico da Globo”, onde são feitas sugestões em cima do roteiro.

A negociação com a Globo Filmes ocorre no mesmo momento em que o contato com a *major* é feito. Ademais, apesar de não mencionado, imagina-se que ter a Globo como parceira auxilia as negociações para o apoio financeiro do filme (cotas de investimento e de merchandising). Em função deste modelo misto de atuação, cabe à Globo Filmes um percentual da comissão de distribuição do filme nas diversas janelas da indústria e também uma cota de propriedade (*equity*) do filme.

O processo de trabalho descrito pela Conspiração foi checado junto à Globo Filmes, que confirmou as informações fornecidas e trouxe novos elementos que contribuem para o entendimento da relação entre Globo Filmes e produtoras.

“(…) Nós trouxemos esta experiência [conhecimento do perfil da audiência, ou seja, do que o público deseja assistir] da TV, com pessoas como Daniel Filho e Guel Arraes, colocamos em contato, a partir de um roteiro, de uma história que a gente identifique que tem

a possibilidade de fazer um público maior. Aí a gente faz um trabalho de aconselhamento artístico, a gente chama de supervisão artística, mas não é uma supervisão, é uma consultoria artística, é um aconselhamento artístico para transformar aquele roteiro, dar sugestões na escolha de elenco, porque se for pegar o cinema brasileiro eu diria que assim, no mínimo 70-80% dos astros que estão no cinema brasileiro, são da Globo (...).”

Questionado sobre se a liberação do elenco passa pela Globo Filmes, a seguinte resposta foi dada:

“Passa pela área de RH da Globo e consulta a gente, mas isto sempre foi. Quem conhece mais o desempenho deste elenco? A gente! A gente sabe se aquele cara é adequado para o papel A, B ou C, não é por uma relação de amizade que tem ali, do cara com a produtora ou a empatia que ele tem. A gente tem uma avaliação mais rigorosa disto”.

Retomando a explicação sobre o aconselhamento artístico.

“(...) Então, assim, a melhoria do roteiro, uma boa escolha de elenco, agora a gente não entra na produção. A gente se associa à produtora e o que agente vai ver? Aí tanto o Daniel como o Guel vão ver os copiões⁷⁵, vão começar a olhar se artisticamente aquilo está bem dirigido, se aquilo está contando a história que estava combinada no roteiro. (...). Você pega um sujeito que faz um filme a cada 2-3 anos para dirigir e um outro que faz 10 produtos por ano, tem uma diferença ali. E é aí que você pode contribuir, não é que a gente quer impor, pelo contrário a gente não impõe estética nenhuma, a gente não obriga fazer filme nenhum, mas a gente só quer que estas opiniões de como transformar seu filme num filme mais palatável sejam incorporadas e sejam respeitadas. (...) com o filme pronto, se o filme ficar bom, fica muito mais eficaz você pegar todo o nosso poder de fogo de divulgação concentrado na televisão, que é a mídia de maior abrangência que tem no Brasil”.

O trecho acima traz sinais que, na opinião do entrevistado, o principal diferencial oferecido pela Globo Filmes ao produtor está baseado na capacidade que a empresa possui (capacidade esta herdada da Rede Globo de Televisão) de contribuir com sugestões para o filme, a fim de que o mesmo possa ter uma boa receptividade junto ao público (sensibilidade da demanda). Para a Globo Filmes, o seu poder de mídia é um diferencial somente se o produto que se pretende divulgar,

⁷⁵ Copião: cópia de todos os planos de um filme em que só há imagem (o som é gravado depois) e as indicações que precedem as seqüências e a elas sucedem, e da qual o montador se serve para selecionar as imagens que deverão constar do filme acabado (Fonte: Dicionário Aurélio – Século XXI).

no caso, o filme, tenha apelo popular. Seguindo esta lógica, na verdade, o grande diferencial da empresa estaria ainda numa etapa anterior ao aconselhamento artístico: a seleção dos projetos que receberão apoio da empresa. Esta sutileza se torna nítida nos trechos a seguir.

“(...) agora eu fiz isto [o entrevistado está se referindo a um plano de mídia agressivo feito pela empresa nos dois filmes mencionados a seguir] nos ‘Dois Filhos de Francisco’ e fiz no ‘Casa de Areia’. O ‘Casa de Areia’ fez 180 mil pessoas e ‘Dois Filhos’ fez 5 milhões. Existe um pensamento no ambiente de cinema, que o ‘filme brasileiro não dá certo, porque a Globo não divulga’ (...)”.

Uma rápida interrupção. A referência sobre a diferença no desempenho dos dois filmes, que contaram com investimento em marketing semelhante, revela o grau de incerteza da atividade cinematográfica, ponto mencionado na revisão de literatura desse estudo. Convém lembrar que, segundo o MinC (2000), no contexto internacional, um terço dos filmes produzidos fazem “sucesso” e metade não se paga. Este fato, conforme atesta o relatório do Ministério da Cultura, está associado à dificuldade de prever o comportamento da demanda, gerando um alto grau de volatilidade ao negócio cinematográfico.

O depoimento na seqüência retoma a questão central sobre o diferencial da presença da Globo Filmes no mercado de cinema nacional.

“(...) outra coisa que incomoda é esta premissa ‘divulgou na Globo, está resolvido o filme’. Nós fizemos um modelo de apoio e eu investi em 12 filmes R\$ 500 mil. A gente foi lá e investiu em vários filmes que a gente não tem nada artístico [não contaram com o aconselhamento artístico], vários ‘Benjamin’, ‘Vestido’, não aconteceu nada! Então o que eu demonstrei, não adianta passar só na Globo. Um filme autoral, de arte, que tem um circuito reduzido, um público muito específico, de 50 a 100 mil pessoas, não vai usar a Globo, porque você vai ter no dia seguinte 40 milhões de pessoas dizendo ‘Deus me livre, eu não quero assistir este filme de jeito nenhum’. Então, hoje eu falo com os produtores ‘muito cuidado’, a Globo, a TV aberta tem o poder muito abrangente porque ela pega todas as idades e todas as classes sociais. Se você não tem um produto para isto, não faça! É melhor botar o filme debaixo do braço e ir sala a sala. Então, eu diria que o grande diferencial da Globo Filmes foi saber escolher os projetos. (...) eu acho que este trabalho que esta debaixo do *iceberg*, que pouca gente reconhece aí fora, para mim é o grande diferencial e que os outros não vão ter... os outros que vão criar, SBT, Record, não têm isto”.

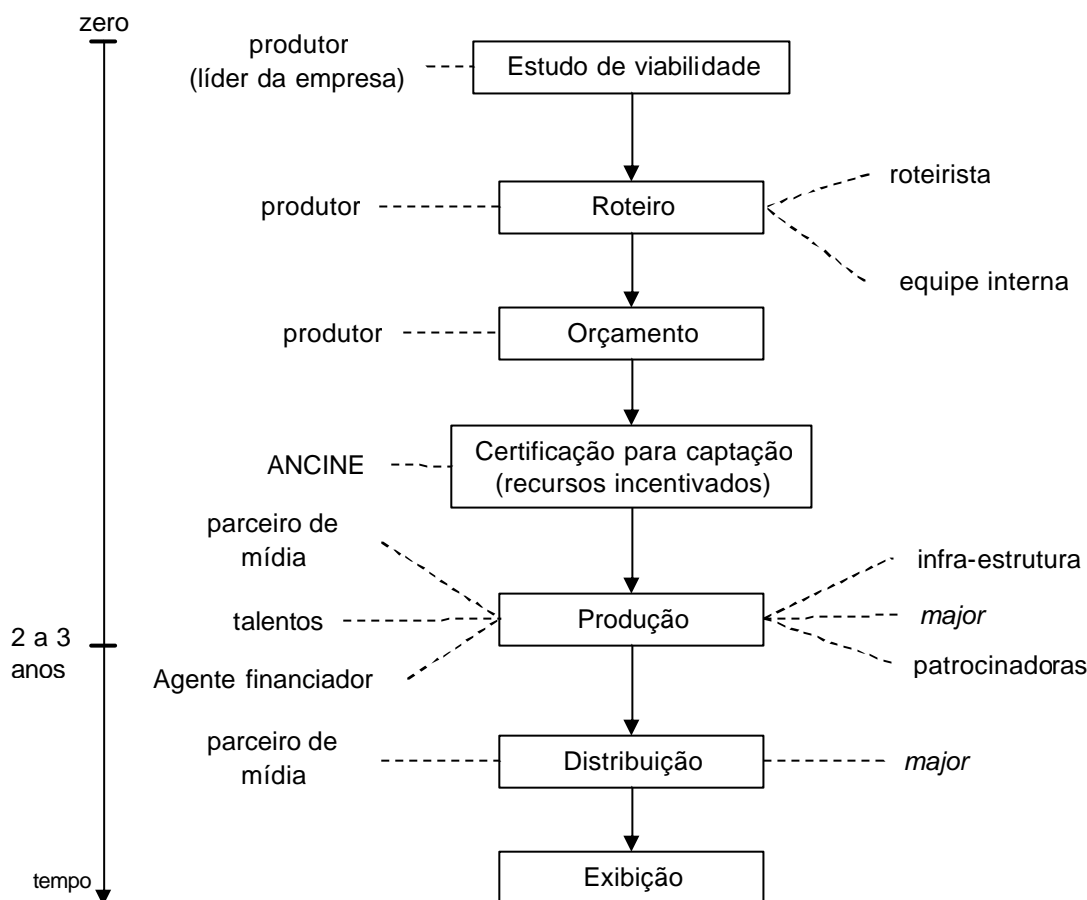
Na Diler & Associados a estrutura de financiamento do filme é semelhante à Conspiração (ver Quadro 18), mas a quantidade de parceiros envolvidos no filme parece ser maior, conforme apresentado na Figura 6 na página seguinte.

Quadro 18 – Estrutura de financiamento da produção cinematográfica (Diler & Associados)

Diler & Associados	Fontes principais de financiamento
Recurso incentivado (artigos 1º e 3º - Lei do audiovisual)	80%
Merchandising (MCHD)	20%
Recurso próprio	Inexistente

Ao descrever o relacionamento da empresa ao longo do projeto de execução do filme, dois novos parceiros foram mencionados: empresas de infra-estrutura (iluminação, equipamentos, etc.) e um agente financiador externo. A figura a seguir, fornece uma visão simplificada da forma de trabalho da empresa, apresentando os principais parceiros. Na seqüência os relacionamentos descritos serão detalhados.

Figura 6 – Visão simplificada das etapas de produção e dos parceiros da Diler & Associados



Obs.:

- 1) Parceiro de mídia - denominação comum do mercado para a Globo Filmes, SBT Filmes e outras empresas com este perfil, que atualmente vem exercendo papéis de co-produtora e distribuidora (ou co-distribuidora). A Diler & Associados realiza seus filmes com ambas empresas, diferentemente da Conspiração, que até o momento estabeleceu relacionamento apenas com a Globo Filmes.
- 2) Talentos - são os seguintes profissionais: diretor, produtor, atores, equipe técnica, etc.
- 3) Patrocinadoras – empresas que investem no filme via leis de incentivo, especialmente via o artigo 1º da Lei do Audiovisual.
- 4) Infra-estrutura – fornecedores de equipamentos de iluminação, câmeras, estúdios, etc.;
- 5) Agente financiador – pessoa física, externa à produção, que atua como um investidor.

Segundo o entrevistado, na maioria dos filmes que realiza, todos os parceiros, representados pela figura, recebem cotas do filme, que lhes conferem uma pequena participação na receita gerada com a distribuição do mesmo nas várias janelas de exibição. Dentre os profissionais que atuam como parceiros (os “talentos” do filme) no projeto estão: o escritor, roteirista, o diretor e o principal ator do filme (como a Xuxa, por exemplo). O escritor recebe um pequeno valor em espécie como

adiantamento (varia entre R\$ 5 mil e R\$ 10 mil) e uma receita futura atrelada ao desempenho do filme no mercado exibidor.

A Diler & Associados estabeleceu um modelo de parceria com empresas de infraestrutura, que chama a atenção pela contribuição que oferece na conquista de um importante direcionador estratégico da empresa: o volume de produção. A partir da análise realizada no item “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas”, chegou-se à conclusão que o posicionamento estratégico da Diler está baseado no atingimento e na manutenção de um ritmo intenso de produção (atualmente a meta é produzir cinco filmes ao ano). Nesta direção, as alianças com as empresas de infra-estrutura se dão da seguinte forma:

“(...) existe um processo de produção, onde eu procuro ver a questão dos custos. Para fazer muitos filmes eu faço uma coisa chamada economia de escala. Eu chego, por exemplo, para os meus principais fornecedores, quem são os meus principais fornecedores? A finalização dos filmes é cara (efeitos especiais, *transfer* [processo que transforma o filme em digital para película], etc.). Laboratório (revelações e copiagem), processo de iluminação, são processos caros. Então a primeira coisa que eu faço é o seguinte: escolhi meus fornecedores e assumi um compromisso de exclusividade com eles. Então, eu só faço iluminação com a Quanta, em todos os filmes. Laboratório, fiz uma parceria com a Labocine de R\$1 milhão, mas eu não vou pagar R\$ 1 milhão à Labocine. Vou pagar R\$500 mil e dar 3% de *equity* para sempre em todas as janelas do filme. Então ele vira meu sócio”.

Outro importante parceiro destacado pela empresa é a Globo Filmes. Na visão da Diler, conforme se verá na citação abaixo, o principal atrativo da Globo Filmes é a visibilidade que a mesma proporciona ao filme (mídia). Talvez, na Diler, a presença da Globo Filmes e da *major*, enquanto balizadores da oferta de filmes (via conhecimento que ambos detém sobre o perfil da audiência), seja menos expressiva, em função do modelo de trabalho da empresa, baseado num estudo de viabilidade.

“A Globo Filmes é um outro parceiro importante. Porque a Globo Filmes é, vamos dizer assim, um parceiro que não entra com recursos [financeiro] como muita gente pensa. Ela entra com outro recurso, que é o recurso de mídia, de *cross media*. É o recurso de

divulgação. Custaria uma fortuna na própria comercialização do filme. Ela tem um *equity* também”.

Segundo o entrevistado o percentual de participação da a Globo Filmes nos projetos varia de 15% a 20%. O montante destinado aos profissionais (roteirista, diretor, artista principal) gira em torno de 12%. Adiante, será apresentado um quadro completo da estrutura de propriedade do filme (Quadro 19 – pág. 198).

O depoimento na seqüência é pertinente por evidenciar um ponto crítico na execução de um filme: o desalinhamento entre o fluxo de caixa do projeto e o fluxo de caixa dos parceiros, que investem no filme via leis de incentivo (esta fonte representa em torno de 80% do orçamento da produção).

“O que acontece com o crescimento da Diler & Associados? Quando nós fazemos um filme, é tranqüilo. Aí passamos a fazer dois, três, quatro, cinco... você começa a sofrer de um mal chamado capital de giro. Você não tem capital de giro. Porque o dinheiro de todo este pessoal entra com *cash flow* ‘variadíssimos’ e o *cash flow* do filme é diferente. Então eu tenho que bancar o *cash flow* do filme (...)”.

O desalinhamento entre os fluxos de caixa e a urgência em produzir obrigam a empresa a recorrer a agentes financiadores externos à indústria. Este é um fato novo em relação aos demais entrevistados.

“(...) Então eu vou buscar dinheiro emprestado. Não há financiamentos para cinema no BNDES, não há nada disto. Eu vou buscar dinheiro no Bradesco, no Itaú, em *factoring* e vou pagar, às vezes, 4,8% de juros para não parar um filme, mas o meu *delivery schedule* é precisamente respeitado. Eu vou buscar o dinheiro que for. Aí eu preciso de pessoas que me emprestem dinheiro com um juros mais baixo, porque senão eu morro se eu ficar na mão do pessoal da *factoring* (...)”.

A partir desse momento fica clara a participação do agente financiador externo.

“(...). Aí eu chego para um sujeito [pessoa física] que tem dinheiro e quer investir dinheiro real em cinema, eu digo ‘não pode’. Se você investir dinheiro real em cinema eu vou ficar seu inimigo, nós vamos brigar, porque o dinheiro não vai voltar. Só dinheiro incentivado. Então, eu preciso de alguém que me financie a juros de caderneta de poupança ou a juros de 1% ao mês. E encontro, às vezes. Como? Ele diz assim para mim: ‘ok, eu te empresto dinheiro com a garantia de você me devolver o principal’, porque minha garantia é

um contrato com a *major*, que o dinheiro vai entrar no *cash flow* possível da Columbia, de quem for, que vai demorar, que vai passar pela ANCINE, pelo Banco do Brasil, o Banco do Brasil vai estar em greve, enfim vão acontecer mil problemas, mas o filme não pode parar. Então, eu preciso de alguém que coloque a mão no bolso para financiar o meu projeto, enquanto estes dinheiros não chegam. Eu dou a ele um juro muito pequenininho, mas dou a ele um *equity* e ele assina como produtor associado, entendeu?”.

Assim, o quadro proprietário de um filme da Diler & Associados assume a seguinte forma:

Quadro 19 – Visão geral do quadro proprietário de um filme (Diler & Associados)

		Participação no filme (cotas de investimento)
Major		40% (variação: 30 a 40)
Diler & Associados	Globo Filmes	15% (variação: 15 a 20)
	Talentos (roteirista, diretor, elenco)	12%
	Infra-estrutura	8%
	Agente financiador externo	3% (variação: 3 a 10)
	Patrocinadoras (via artigo 1º)	10%
	Diler & Associados	12%

Obs.:

- 1) O contrato oficial do filme, registrado na agência reguladora (ANCINE), reza, em números aproximados, que 60% do filme é da Diler & Associados e 40% do distribuidor. O que acontece, na prática, é que o entrevistado dilui sua participação em cotas para os parceiros;
- 2) Os números do quadro são valores aproximados fornecidos ao longo da entrevista.
- 3) O quadro acima traz um exemplo real, mas genérico. Em cada projeto, há uma negociação específica.

A multiplicidade de cotistas do filme revela o poder aglutinador da empresa, ao mesmo tempo em que exige uma habilidade extra na negociação com os parceiros e uma boa capacidade de gestão de conflitos.

Nesse momento, é útil fazer um contraponto das informações absorvidas com a revisão de literatura. A impressão inicial baseada na entrevista da Conspiração, realizada antes da Diler, e também nas informações fornecidas por Luca (2004), é que era prática comum de mercado o distribuidor antecipar um recurso financeiro, sob o pretexto de agilizar a produção. Segundo Luca (2004) esta postura é

conhecida como “adiantamento sobre futuras receitas”. Convém recordar que esta atitude foi enfatizada pela Conspiração que a apontou como fundamental para minimização da necessidade de recursos de curto-prazo das produtoras. A empresa afirmou que o valor “adiantado” pelos distribuidores cobre uma parcela significativa das despesas de filmagens. Esta prática não ocorre na Diler. Em nenhum momento a empresa mencionou adiantamentos de recursos (“dinheiro real”), a serem devolvidos, à *major*, uma vez que o dinheiro “incentivado” fosse liberado. Esta afirmação, de fato, parece ser verdadeira, porque, do contrário, não haveria necessidade do agente financiador externo ao projeto.

O fato é que na Diler esta compatibilidade de agenda financeira com o distribuidor, praticamente, não existe em função da burocracia que envolve a liberação dos recursos incentivados. O trecho a seguir ilustra esta realidade:

“O distribuidor não me antecipa os recursos. Ele chega para mim... você sabe o que é o artigo 3º da Lei do Audiovisual? Ele [o distribuidor] tem que pagar imposto, ele é taxado em 15% da remessa de *royalties*. 70% dos 15% ele pode colocar no cinema nacional. Ele coloca este dinheiro na medida em que vai fazendo as remessas e pagando os impostos. Por exemplo: fechei um projeto agora com a FOX, ‘Trair e coçar e só começar’ e vou começar a filmar agora. Preciso do dinheiro, mas o dinheiro dele só entra em Março/2006, se entrar. Pode entrar e pode não entrar. Ele faz um *deal memo* comigo. Fechamos o negócio, mas ele tem que fazer um *long form* que vai pra Los Angeles para os advogados americanos. Leva 3 meses fazendo o negócio. Aí, ok. Vão começar a depositar o dinheiro. Depositam o dinheiro, mas aí tem uma regra [da ANCINE] que diz que ‘eu só posso mexer neste dinheiro, se eu tiver 50%, não sei o que lá, se eu tiver não sei quantos mil reais depositados... tem uma série de regras’. Eu não posso parar meu filme. Eu tenho que fazer meu filme, vou fazendo... aí o dinheiro dele [distribuidor] vai chegar em algum momento. Quando chegar eu pago a quem botou dinheiro para eu começar a fazer, entendeu? Senão, eu não cumpro os meus cronogramas eu fico ao sabor... ah, o Banco do Brasil está em greve, para tudo? O Diário Oficial não publicou. Também fica de greve o Diário Oficial e não publica e se não publicar no Diário Oficial não anda nada, então para tudo. Eu vou parar? Se eu parar eu não sou uma indústria. Eu não posso parar. Então eu preciso de capital de giro, encontrei esta maneira de buscar capital de giro”.

A frase no depoimento acima (“Se eu parar eu não sou uma indústria”) é bastante representativa, pois trata de uma manifestação confirmatória do entrevistado sobre a

ligação entre o modelo de alianças da Diler e a busca de seu principal ideal estratégico (ser uma indústria de cinema).

O mesmo princípio está presente no modelo de alianças de Domingos Oliveira. Entretanto, o direcionador, nesse caso, é o ideal de fazer cinema autoral e independente.

O último modelo de relacionamento analisado é o de Domingos Oliveira, bastante comentado até o momento em função de suas particularidades.

Como de costume, a análise será iniciada apresentando-se a estrutura de financiamento dos filmes.

Quadro 20 – Estrutura de financiamento da produção cinematográfica (Domingos Oliveira)

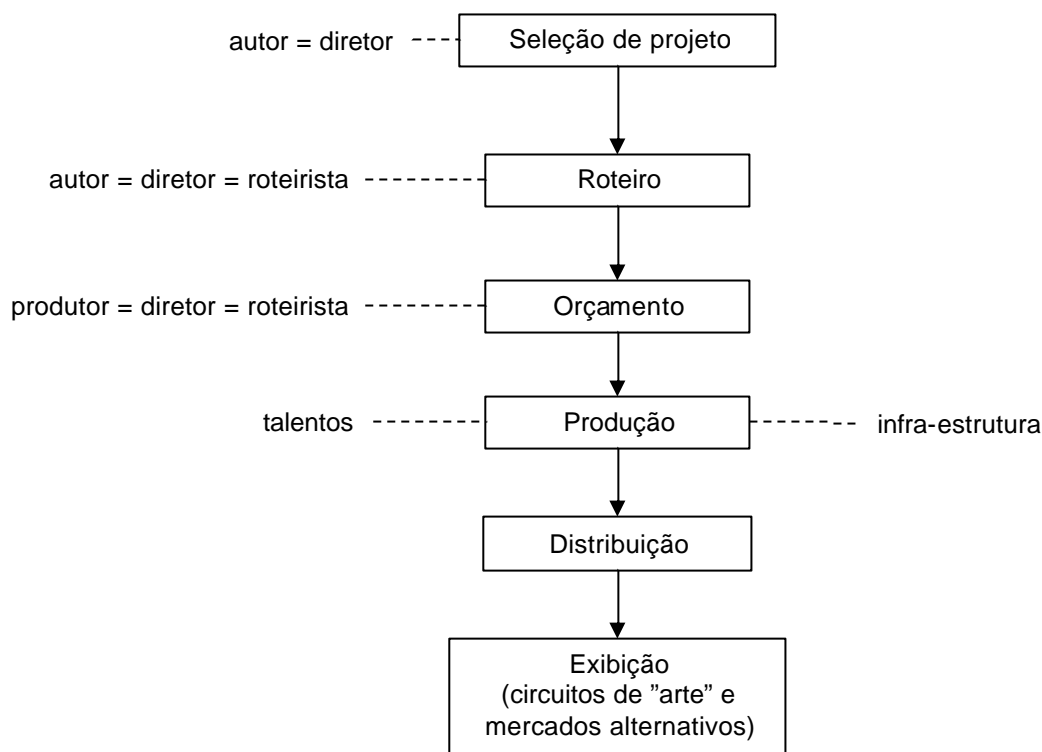
Domingos Oliveira	Fontes principais de financiamento
Recurso próprio	1,5% a 3%
Fornecedores de infra-estrutura para o cinema	contribuem com trabalho
Profissionais (talentos)	contribuem com trabalho

Obs.:

- 1) O quadro acima traz um exemplo real, mas genérico. Eventualmente, os projetos contam com algum recurso incentivado;
- 2) Os números do quadro são valores aproximados fornecidos ao longo da entrevista.

A forma de trabalho do entrevistado contempla as seguintes etapas:

Figura 7 – Visão simplificada das etapas de produção e dos parceiros do Domingos Oliveira



Obs.:

1) Talentos - são os seguintes profissionais: diretor, diretor de fotografia, produtor, atores, equipe técnica, etc.

2) Infra-estrutura – fornecedores de equipamentos de iluminação, câmeras, estúdios, etc.

O destaque na gestão dos projetos de Domingos é a criação do modelo, apelidado por ele, “BOAA”: filmes com baixo orçamento e altíssimo astral. O aspecto particular e imediato desta filosofia consiste na transformação do arranjo tradicional da realização de cinema, baseado na contratação da equipe de profissionais necessários para se fazer um filme, em um modelo cooperativo. O “BOAA” é apontado pelo entrevistado como um elemento-chave na realização de filmes adequados à realidade de financiamento da sua produção.

Seu modelo cooperado chama a atenção pelo fato de conseguir o comprometimento de um conjunto de profissionais da produção, em troca de cotas do filme e, supõe-se, em troca de visibilidade profissional. Este último aspecto não pode ser negligenciado, dado que os filmes de Domingos Oliveira são restritos a circuitos de exibição menores e a venda para televisão (ou outros canais) representa pequenas

quantias monetárias. Isto, praticamente, exclui o motivador financeiro como principal fator de atratividade dos profissionais envolvidos na produção.

Na seqüência, o depoimento comprova um aspecto essencial do modelo de atuação do entrevistado: a relação entre as alianças com os profissionais e a eficiência de seu processo de produção.

“Meu filme é barato, porque, em função de minha capacidade profissional e experiência, desenvolvi um modelo de produção, no qual os processos e custos foram otimizados através de relacionamentos com os profissionais via estabelecimento de parcerias (...)”.

Na visão do autor desse trabalho, a excelência profissional a que o entrevistado se refere desdobra-se no acúmulo de profissões desenvolvidas ao longo de sua extensa atuação no cinema e no teatro, que segundo o próprio Domingos Oliveira, explica o fato dele conseguir “viver de cinema”. O depoimento a seguir comprova esta afirmação.

“(...) dentro do contexto atual de mercado, eu só consigo viver de cinema, porque tenho, mais ou menos, umas 15 profissões. Sou roteirista, produtor, escritor, diretor, ator, etc. de teatro e cinema. Porque não é fácil viver da atividade de cinema puramente”.

A capacidade do entrevistado também permite à adequação de duas variáveis (importantes num projeto de cinema) à natureza dos filmes realizados. Estas duas variáveis são tecnologia cinematográfica e otimização do roteiro (e, conseqüentemente, uma equipe e locações otimizadas, além de outros parâmetros técnicos).

O roteiro é uma peça central do planejamento do projeto. A partir dele se faz o orçamento do filme. Assim, ciente das restrições orçamentárias dos seus projetos, o entrevistado busca utilizar sua experiência profissional para alinhar os roteiros desenvolvidos ao seu provisionamento de gastos.

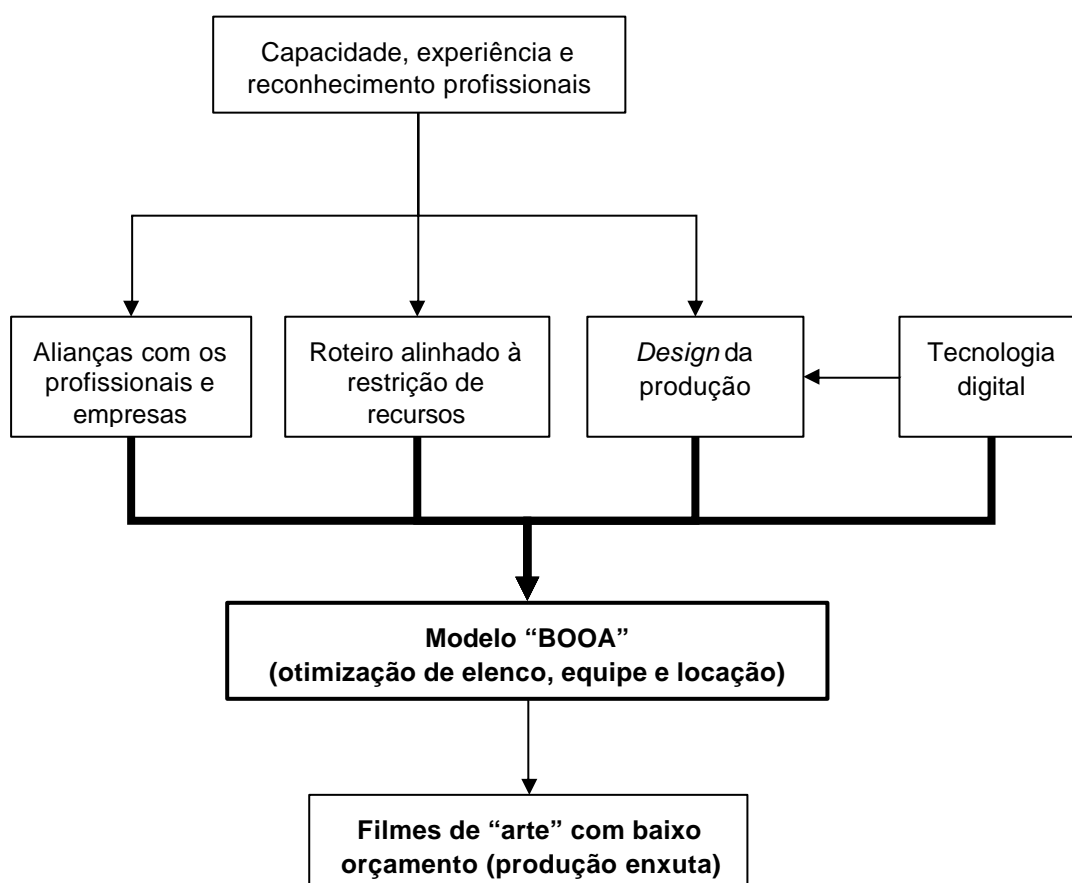
Quanto à adoção da tecnologia, o uso da captação digital tornou-se uma tônica nos projetos do entrevistado. No item “4.2 Tecnologia de produção cinematográfica”,

este debate será continuado. No momento, a transcrição da citação abaixo evidencia a decisão tecnológica de captar o filme digitalmente, decisão esta associada à otimização do modelo de produção posto em prática pelo entrevistado.

“(…). O digital democratiza o cinema. Qualquer um pode pegar uma câmera e fazer um filme como o meu. Isto porque é barato filmar em digital. (…). O fenômeno da democratização do cinema funciona como um estímulo à produção de filmes, porque viabiliza o modelo de produção via cooperativa. Produzindo em digital, fica mais fácil conseguir o compromisso dos profissionais para um modelo de risco, um modelo de comprometimento das partes”.

A figura a seguir tenta descrever a visão construída pelos argumentos acima.

Figura 8 – Visão geral do modelo de produção (“BOAA”) do Domingos Oliveira



Obs.:

- 1) Design de produção – diz respeito ao conjunto de decisões técnicas típicas de um *set* de produção, que influenciam diretamente no custeio do projeto. Exemplos de decisões: sofisticação do equipamento de iluminação, das lentes das câmeras, etc.
- 2) Tecnologia digital – diz respeito à captação e finalização de imagens cinematográficas.

Do modelo descrito pela figura anterior, deriva um quadro de propriedade do filme bastante fragmentado, definido pelo entrevistado da seguinte forma: primeiro orça-se, no mercado, as principais atividades pertinentes ao filme; e, em seguida, seleciona-se os profissionais necessários (diretor de fotografia, de arte, etc.). O percentual de participação do profissional como sócio do filme é equivalente a proporção dos custos dos seus serviços no orçamento total. Normalmente, existe um acordo que estabelece que quem investiu dinheiro em espécie no filme possui uma “ação preferencial”, que garante o recebimento do dinheiro investido, assim que o filme der retorno.

Em suma, no modelo “BOAA”, a produtora (Domingos Oliveira) abre mão de ser “o dono” do empreendimento para realizar os filmes de uma forma cooperada, como denominado frequentemente pelo entrevistado. Com isto, o recurso financeiro próprio investido no filme cai vertiginosamente. Segundo Domingos Oliveira, o seu último filme, “Feminices”, filmado em digital, custou para ele entre R\$ 15 e 25 mil (montante desembolsado).

A rigor, pode-se pensar que não há diferença entre este modelo e o que foi visto na Conspiração e na Diler, afinal ambos baseiam-se na distribuição de *equity* do filme. No entanto, neste caso em especial, o nível de risco foi drasticamente reduzido por se criar um modelo baseado numa estrutura fixa (estúdio, equipamentos, funcionários, etc.) e num volume de aporte de recursos pequenos. Naturalmente, é importante registrar, que os projetos produzidos por Domingos Oliveira possuem um nível técnico aquém dos realizados pelos demais entrevistados.

Na seqüência, tendo como referência os três direcionadores estratégicos para o estabelecimento de alianças definidos por Doz & Hamel (1998) – cooptação, coespecialização e aprendizado – tentar-se-á estabelecer um paralelo com a realidade estudada.

Flexibilidade, instinto empreendedor e capacidade de análise do mercado parecem guiar a formação de parcerias na Diler. Talvez sejam estas características que sustentam suas alianças e também provêem força à empresa para a cooptação de seus parceiros. As alianças estabelecidas parecem basear-se na cooptação de

empresas complementares ao seu negócio (fornecedores recebem *equity* como pagamento de parte dos seus serviços) e, também, na coespecialização, cujo objetivo é combinar habilidades e recursos em busca de novas oportunidades, como, no caso, dos filmes de animação que a empresa começou a desenvolver (estes projetos serão comentados no item “4.2 Tecnologia de produção cinematográfica”).

No Domingos Oliveira, flexibilidade e instinto empreendedor também devem ser ressaltados. A percepção obtida é que a coespecialização é o principal imperativo estratégico para que as alianças sejam “costuradas”. No seu caso, recursos escassos e habilidades específicas são combinadas com a expectativa de explorar nichos da indústria cinematográfica (ou para explorar o mercado cinematográfico independente). A Conspiração Filmes também possui uma tendência a coespecialização, com destaque para o relacionamento da empresa com a Globo Filmes e com a *major*. Por fim, a Globo Filmes tende a estabelecer suas alianças praticamente através da cooptação de seus parceiros, dado sua visível superioridade de mercado (capacidade de seleção de projetos, amplitude de divulgação e fôlego financeiro), frente às produtoras brasileiras de cinema.

O quadro abaixo resume esta interpretação:

Quadro 21 - Classificação das produtoras investigadas, segundo direcionadores estratégicos de alianças de Doz & Hamel (1998)

	Domingos Oliveira	Conspiração Filmes	Diler & Associados	Globo Filmes
Cooptação				
Coespecialização				
Aprendizado				

É pertinente finalizar a abordagem sobre alianças estratégicas, lembrando ao leitor da relevância que tais relacionamentos empresariais possuem no contexto competitivo contemporâneo. A convergência das indústrias de tecnologia da informação, telecomunicações e audiovisual, estudada por Wirtz (2001) e Shoemaker (2002), dentre outros, expande o espaço de atuação das empresas na

medida em que tal fenômeno provoca o esmaecimento das fronteiras entre as indústrias citadas. Acrescente-se a este fato o movimento crescente de internacionalização das empresas e poderá se constatar como a natureza da competição entre as empresas está em transformação. Este cenário exigirá das empresas novos interlocutores com habilidades adequadas para participar de negociações e discutir modelos de negócio com parceiros, que antes não figuravam na sua agenda de compromissos.

As produtoras de cinema não ficarão livres das influências causadas pelas circunstâncias acima. A percepção dos entrevistados sobre este cenário descrito foi checada nas entrevistas. O resultado será abordado no item “4.3 Recursos humanos”, especificamente no item dedicado a investigação sobre uma provável mudança, exigida pelo mercado, no perfil dos principais líderes a frente das produtoras. Este assunto também será retomado na conclusão desse trabalho.

4.1.4 Geração de resultado da atividade cinematográfica

O propósito inicial desse item é apresentar uma visão geral sobre o acordo de distribuição do filme para o cinema (exibidor tradicional) selado entre os *players* dos setores produtor, distribuidor e exibidor. O depoimento de todos os entrevistados confirmou, em grande parte, a essência das informações fornecidas por Luca (2004), mas houve discordância quanto aos números apresentados. Conhecer o pacto comercial que governa as relações entre os *players* no mercado é um aspecto seminal para o conhecimento da fonte de valor das produtoras.

Domingos Oliveira, através de sua vasta experiência em Cinema, atesta que a partir da crise de petróleo, na década de 70, o cinema experimentou um salto no custo da produção.

“O grande marco para o cinema no Brasil foi a crise de petróleo em 1973. Os insumos de produção encareceram substancialmente e o custo total de produção praticamente foi multiplicado por 10. Não tenho este número com absoluta precisão, mas a ordem de grandeza é esta. Neste período eu estava fazendo um filme e em função desta explosão nos custos eu tive que me associar a

diversos produtores. Eu terminei o filme e apenas 25% do filme era meu (...)."

Do ponto de vista da receita para o produtor, o mercado também sofreu alteração.

"Meu primeiro filme deu como receita 11 vezes o seu custo de produção. Eu tenho estes números, posso mostrar para você. No cenário atual esta situação é impensável".

Na visão do entrevistado, a situação atual continua desestimulante. Ele alega que há um descompasso entre a distribuição da receita na atividade cinematográfica e o custo de produção e distribuição dos filmes brasileiros atuais. Tanto os filmes de baixo custo, quanto os de alto custo padecem deste problema.

"Estes números são meio que ocultados do público (não saem nos jornais, revistas, etc.), mas a verdade é que tanto o filme barato, quanto o filme caro, encontram-se no 'vermelho', numa difícil situação financeira: é raro um filme brasileiro sair do vermelho apenas com exibição em salas de cinema".

As informações apresentadas a seguir, extraídas da entrevista com a Conspiração fornecem subsídio para a discussão da questão levantada pelo Domingos Oliveira. Entender a distribuição da receita gerada com a veiculação do filme nas salas de cinema é fundamental para aumentar o nível de conhecimento em torno das distorções existentes na indústria cinematográfica.

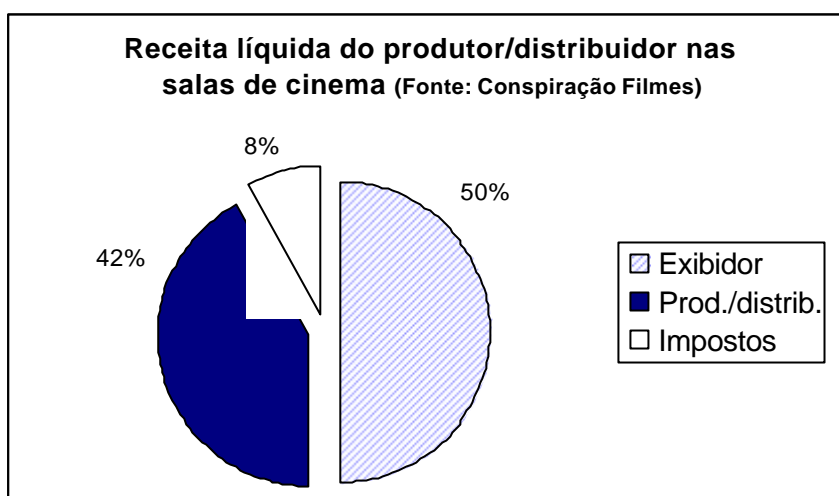
Segundo a Conspiração o padrão mundial de distribuição de receita na janela cinema segue a lógica descrita abaixo:

Receita bruta

50% exibidor;

50% produtor/distribuidor → receita líquida = aprox. 42%.

Figura 9 - Receita líquida para o produtor/distribuidor nas salas de cinema (Brasil)



O entrevistado deu o seguinte exemplo aproximado, supondo que a receita líquida para o produtor e distribuidor seja 40% da bilheteria.

Para o distribuidor: 6 a 12% da bilheteria líquida total. Normalmente, este número fica em torno de 10% e quando a negociação é mais difícil cai para 8%. Se a Globo Filmes estiver participando do projeto, ela fica com uma parte deste percentual, mas isto é negociado diretamente entre a *major* e a Globo Filmes.

Para o produtor: 28 a 34% da bilheteria líquida total. Entretanto, é de responsabilidade do produtor arcar com os gastos do P&A ⁷⁶ (*print & advertising*), que envolvem os seguintes custos de lançamento do filme: cópias (representa em torno de 20-25% do P&A, segundo a Conspiração), material de divulgação, festas de lançamento do filme, campanha de divulgação na mídia (rádio, TV, jornal, *flyers*, etc.), camisetas de divulgação do filme, etc. Conforme relato da Diler & Associados, o P&A representa “em torno de 25-30%, às vezes 40%, num filme mais caro”.

Todos estes gastos são pagos, num primeiro instante, pelo distribuidor. O produtor, num momento posterior, irá “herdar” esta dívida do distribuidor, “dívida” esta que não precisa ser paga caso o filme fracasse (“O produtor não fica devendo ao distribuidor se o filme fracassar. O risco é do distribuidor”). No entanto, apesar do percentual do

⁷⁶ P&A: Representa o montante destinado exclusivamente ao marketing de lançamento dos filmes (REVISTA MARKETING, 2004).

produtor ser renegociado para as demais janelas de exibição do filme, a responsabilidade da dívida ainda permanece, caso o produtor não tenha quitado o P&A. A partir do momento que o produtor paga todo o P&A, ele começa a ter lucro.

Conforme lembra o entrevistado, desde quando o filme começa a gerar receita com a bilheteria o distribuidor está ganhando a sua porcentagem (6 a 12%) e simultaneamente, até que o P&A seja quitado, ele recebe o percentual que cabe ao produtor (28 a 34%). Isto porque em troca do financiamento da sua dívida o produtor concede à *major* a prioridade no recebimento da bilheteria. Ou seja, até que o filme atinja o *break-even* (do produtor), o distribuidor recebe integralmente 40% da receita de bilheteria. O cálculo do *break-even* é feito tendo como referência a receita proveniente apenas do percentual do produtor ⁷⁷. Portanto, a *major* ao distribuir um filme está comprando uma opção.

Assim, suponha que o *break-even* do filme, para o produtor, seja de 1,5 milhão de pessoas. Têm-se as seguintes possibilidades:

- i) se o número total de espectadores for 1,5 milhão, o produtor não recebe nada e o distribuidor lucra 10%;
- ii) se o número total de espectadores for menor que 1,5 milhão, o produtor não recebe nada, mas também não deve nada ao distribuidor. Este último pode ter prejuízo, caso a bilheteria tenha sido inferior ao seu ponto de equilíbrio. Segundo o entrevistado, “algumas vezes o distribuidor acaba perdendo, mas não é tão comum assim”. Vale lembrar, que existem os valores arrecadados nas outras janelas de exibição. A questão é que, via de regra, o sucesso do filme nestas janelas está atrelado ao seu desempenho no cinema. Conforme depoimento da Diler & Associados, o valor do filme com a venda para televisão é negociado a U\$ 0,10 por espectador no cinema.

Uma questão a ser observada nesta negociação é que, apesar do produtor ser responsável por financiar os gastos com o P&A, quem decide a estratégia de

⁷⁷ Naturalmente, o distribuidor possui um *break-even* diferente do produtor. No seu cálculo são considerados os 40% da bilheteria.

lançamento do filme é o distribuidor. Em tese, esta é uma das suas competências principais. Para tanto, é comum o mesmo realizar testes para verificar a receptividade do público.

Domingos Oliveira apresentou números sobre a distribuição de receita no cinema semelhantes aos da Conspiração. O mesmo não aconteceu com a Globo Filmes e a Diler & Associados. A primeira afirmou, no seu relato, que a porcentagem que cabe ao produtor é cerca de 20-30%. A última afirma que, no seu caso, este percentual varia entre 18-33%.

A fim de cumprir um caráter informativo desse estudo, estes dados seguem resumidos no quadro abaixo:

Quadro 22 – Distribuição da receita bruta gerada nas salas de cinema (Brasil)

	Conspiração	Diler & Associados	Globo Filmes
Exibidor	50%	52%	50%
Distribuidor (major)	7,5-15%	15-30%	20-30%
Produtor	35-42,5%	18-33%	20-30%

Obs.:

- 1) Os números fornecidos pelos entrevistados tratam-se de aproximações. Existem variações freqüentes nas negociações dos projetos;
- 2) A referência para o cálculo das porcentagens é a renda bruta de bilheteria. No caso da Conspiração foi feita uma aproximação para efeito de comparação. Ao invés de utilizar como referência a porcentagem de 42% destinada ao distribuidor/produtor utilizou-se 50%.

De qualquer forma, o depoimento da Conspiração é bastante didático e instrutivo e pelo que foi checado com os demais entrevistados corresponde, em sua essência, à realidade, apesar da discordância natural em relação aos percentuais. Há de se dizer, que as negociações variam bastante em cada projeto, dependendo do orçamento do filme e da articulação com outros parceiros que também apoiarão o projeto.

O importante, no contexto desse estudo, é examinar as implicações que este pacto comercial exerce no elo produtor. A leitura da Globo Filmes sobre a distribuição de receita praticada pela indústria cinematográfica, é que o modelo de negócio em vigor

prejudica o produtor de conteúdo, principalmente num País como o Brasil, onde a escala de produção é pequena.

“(...). Sobra, em média, para o produtor, quando sobra, num filme bom, que dê um bom resultado, entre 15-20%, ou seja, de um ingresso de R\$ 10,00 sobra R\$ 1,50-2,00 [receita líquida]. Então em toda a cadeia de produção é o que fica com menos dinheiro. Mas aí você pode argumentar o seguinte: este cara não tirou dinheiro do bolso para fazer um filme? Ok, porque o filme é feito com dinheiro incentivado, mas o cara demora 3 anos para fazer um filme. Um longa bem feito, entre a idéia, desenvolver um roteiro, filmar, finalizar e lançar é de 2 a 3 anos. (...). O exibidor depende de ter filme, o distribuidor se não tiver filme não distribui nada, mas massacra o produtor”.

Nas demais janelas de exibição (TV e *home-video*), são praticadas outras distribuições percentuais, mas todas as negociações são feitas por meio de um contrato único com a *major*. Um aspecto a ser lembrado é que o P&A, como dito, representa os gastos de marketing com o lançamento do filme na janela “salas de cinema”. Como tal, a preocupação natural do distribuidor e do produtor é que o mesmo seja quitado com a bilheteria do filme. No entanto, existe um “efeito colateral” das campanhas de lançamento dos filmes no cinema nas outras janelas. A rigor, isto traz algumas distorções nas estatísticas de receita do filme entre as janelas e o cinema acaba sendo prejudicado, pois todos os custos do P&A são imputados à bilheteria dos filmes.

Pensando neste sentido, o mais sensato seria apresentar os números de distribuição da receita entre as janelas, observando-se apenas a receita total do filme. A Conspiração, que se mostrou atenta a este detalhe, forneceu a distribuição da receita entre as janelas nos dois parâmetros: receita bruta e receita líquida (receita bruta, descontado o P&A). Mas, a Diler e a Globo Filmes forneceram números tendo como referência o segundo parâmetro.

O quadro a seguir apresenta os dados fornecidos pelos entrevistados:

Quadro 23 – Distribuição da receita de um filme entre as janelas de exibição

	Conspiração		Diler & Associados	Globo Filmes
	Receita bruta	Receita líquida	Receita líquida	Receita líquida
Salas de cinema	82%	64%	52,5%	60%
Hom-evideo	10%	20%	30,3%	20%
TV	8%	16%	17,2%	20%

Obs.:

- 1) Receita líquida = receita bruta – P&A;
- 2) O segmento de *home-video* inclui a venda e o aluguel de vídeo e DVD;
- 3) O segmento de TV representa TV aberta e fechada;
- 4) Os números fornecidos pelos entrevistados tratam-se de aproximações.

Por fim, convém ressaltar que a Globo Filmes possui um modelo de receita misto, que se justifica em função de sua atuação como distribuidora e produtora. A empresa é sócia minoritária (*equity*) dos filmes que apóia e, como dito, recebe um percentual da distribuição em todas as janelas de exibição do filme.

“Eu tenho um pedaço da distribuição, porque primeiro eu precisava garantir um retorno sobre a mídia investida maior que a Globo Filmes tinha no início, que era muito baixo, então, no tempo, este modelo iria para o buraco. E a outra coisa é... como conceito, parte dos ativos que eu coloco são realmente ativos ligados à distribuição, que é a parte de *cross media*, de estratégia de marketing, a gente faz estratégia de lançamento do filme junto com o distribuidor. Então, é mais que justo que a gente tenha um pedaço disto, que hoje gira em torno de 5%. Se o distribuidor tem 25% eu tenho 5% e ele tem 20%. Eu tenho 5% sempre na janela cinema no Brasil. Agora eu sou sócio do filme através do *equity* em todas as janelas em todos os mercados. E aí num percentual que vai depender de quanto eu invisto de mídia e quanto o filme custou para ser produzido”.

Segundo a Diler & Associados, o percentual de *equity* que cabe à Globo Filmes gira em torno de 15-20%. Outro fator, é que a Globo Filmes também possui uma fatia da receita de distribuição dos filmes que cabe ao produtor. Somando-se os ganhos totais com a receita dos filmes a empresa possui em torno de 10-25% do montante total em cada janela.

Por fim, para que não reste dúvida ao leitor, é conveniente recordar que o acordo comercial entre os parceiros envolvidos no projeto cinematográfico, apesar de sofrer variações entre as produtoras investigadas, segue a tendência comum de

estabelecer uma rede de empresas e profissionais por meio de distribuição de cotas de propriedade (*equity*) do filme, ou seja, as partes envolvidas tornam-se sócias no projeto. Por sua vez, o *equity* no filme confere ao seu detentor uma porcentagem (diferente do valor do *equity*) sobre suas receitas em cada janela de exibição. Os percentuais de distribuição variam de acordo com os canais de escoamento do filme.

4.2 Tecnologia de produção cinematográfica

A análise a seguir abordará, em conjunto, três itens, de acordo com a estrutura da pesquisa de campo: incorporação da tecnologia na atividade de produção cinematográfica, nível de adoção tecnológica do mercado produtor de cinema e das produtoras entrevistadas nessa pesquisa e relevância da tecnologia para a atividade produtiva dos respondentes.

De acordo com o que foi mencionado no item “4.1.2 Etapas constituintes de um projeto cinematográfico”, uma maneira possível de se enxergar a totalidade do processo de produção de um filme, na prática, é visualizá-lo em três grandes etapas: concepção (idéia e roteiro), execução (recursos e filmagens) e finalização (montagem, sonorização, geração do *master*, etc.).

A partir de uma primeira leitura do depoimento dos entrevistados em relação à incorporação da tecnologia no ambiente cinematográfico foi possível construir um quadro preliminar sobre tais influências, tendo como referência as etapas acima. Num primeiro momento, a impressão que se teve foi de que a presença tecnológica é mais visível nas etapas de execução e finalização do filme.

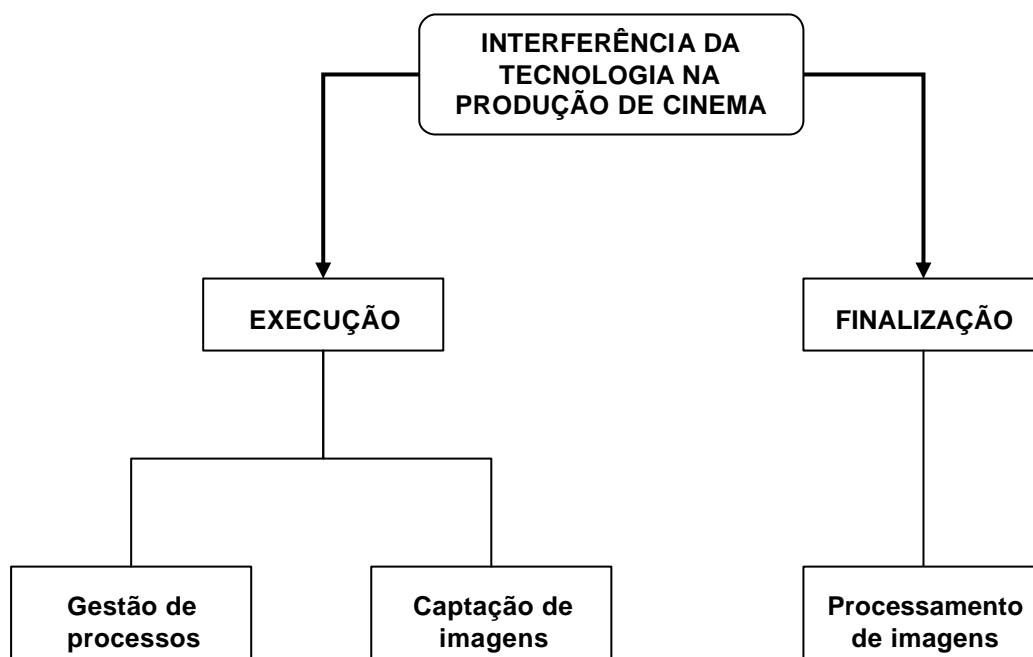
Na execução de um filme a incorporação dos avanços tecnológicos se faz presente em dois momentos:

- gestão dos processos/recursos: cronograma de filmagem, controle orçamentário, controle da produção, etc.
- captação das imagens do filme, ou seja, as filmagens propriamente ditas.

Na finalização do filme, etapa também conhecida como pós-produção, observa-se a tecnologia interferindo em todas as atividades.

A figura a seguir, traz um panorama da influência tecnológica no cinema, baseada na visão preliminar das entrevistas.

Figura 10 – Quadro preliminar da incorporação tecnológica na produção cinematográfica



Na seqüência, será apresentada uma análise mais detalhada da relação do cinema com a tecnologia, buscando contextualizar a sua adoção em cada modelo de produção investigado e também no mercado produtor de cinema em geral. Ao final, a figura acima será revista, observando-se as novidades evidenciadas pela análise pormenorizada do conteúdo das entrevistas.

4.2.1 Gestão de Processos

Os entrevistados, quando questionados sobre o uso da tecnologia no cinema, pouco falaram sobre a utilização de softwares específicos para a gestão da produção cinematográfica. A Globo Filmes mencionou que no dia-a-dia do *set* de produção, dentro do universo da produção brasileira, é provável que apenas as produtoras mais sofisticadas utilizem algum tipo de software para a gestão da produção:

“(…) aqueles produtores mais estruturados ou avançados utilizam a tecnologia da informação (através de softwares), basicamente para

controle da produção e para controle dos processos e, eventualmente, algum software de controle orçamentário”.

Normalmente, segundo o entrevistado “o assistente de produção ou de direção é quem opera tais softwares”.

A Diler & Associados relatou que utiliza softwares para o controle de suas produções.

4.2.2 Captação de imagens

No que diz respeito à captação das imagens, o que se viu foi um estado transitório na indústria, apesar de, no atual momento, grande parte das produtoras captarem seus filmes em película, segundo relato de todos os entrevistados.

A idéia de se estar vivenciando um “estado transitório” no setor produtivo de cinema, nasceu da observação de que todos os informantes foram unânimes em dizer que num futuro breve a migração da película para o digital irá acontecer e que o “digital veio para ficar”. Outro sinal que ratifica esta percepção é o fato da Conspiração ter mencionado que nos últimos 3 a 5 anos os fornecedores de câmeras cinematográficas já começaram a direcionar seus investimentos na aquisição de equipamentos digitais. O movimento dos fornecedores é um bom parâmetro para conhecer a expectativa em torno da mudança de mercado.

“Os fornecedores já vem fazendo esta migração há uns 5 anos, gradativamente, e os equipamentos tradicionais já estão amortizados (uma câmera 35 mm dura 20 anos). Alguns fornecedores só compram câmeras digitais, não em função do momento atual, porque a maioria das locações para cinema ainda são de 35 mm, mas, em breve, vai mudar. A perspectiva é que a qualidade das câmeras se iguale. A projeção digital em relação à convencional já é praticamente igual”.

O principal fator apontado por Domingos Oliveira e pela Conspiração para o quadro predominantemente apoiado na captação de imagens em película é que, como não se tem uma rede de Cinemas digitais e o custo do *transfer* (processo que transforma o digital para 35 mm) é caro, as produtoras ainda estão captando em película. A

Diler & Associados e a Globo Filmes deram mais substância as opiniões destes últimos, enriquecendo a discussão sobre os fatores associados à adoção tecnológica no setor estudado.

Convém ressaltar que a adoção da captação digital e da finalização digital será tratada em separado, por uma questão didática. Por ora, é importante antecipar que a finalização digital é praticamente utilizada por todas as produtoras entrevistadas, mesmo quando o processo de captação é em película. Pode parecer estranho esta comprovação, mas certamente ela se tornará mais palatável quando forem esclarecidos os fatos associados a esta realidade.

Observando-se o nível de adoção da captação digital de imagens em cada produtora investigada, constatou-se que a Conspiração Filmes realiza todos os seus filmes em película, a Diler & Associados tem uma proporção superior de filmes realizados em digital (de cinco filmes realizados, três são em digital e dois em película) e o Domingos Oliveira realiza seus filmes também em digital, utilizando tecnologias mais adequadas aos projetos que realiza.

A Globo Filmes, que possui uma visão mais ampla do mercado, por lidar com várias produtoras em seus projetos (Conspiração Filmes, Diler & Associados, Rio Vermelho⁷⁸, O2 Filmes⁷⁹, HB Filmes⁸⁰, Lereby Produções⁸¹, Natasha Filmes⁸², etc.), afirmou que seria seguro dizer que cerca de 70-80% das produtoras nacionais ainda captam seus filmes em película. Diante desta constatação, o percurso natural foi tentar descobrir quais as razões, manifestadas pelos entrevistados, desta escolha de tecnologia de captação, uma vez que, segundo a literatura examinada, as vantagens de se adotar a captação digital são muitas.

Para a Conspiração, a opção de filmar em película parece estar relacionada, preponderantemente, à indefinição dos estúdios⁸³ americanos sobre a adoção de

⁷⁸ Produtora do cineasta Cacá Diegues.

⁷⁹ Produtora do cineasta Fernando Meirelles.

⁸⁰ Produtora do cineasta Hector Babenco.

⁸¹ Produtora do cineasta e diretor de televisão Daniel Filho.

⁸² Produtora do cineasta Paula Lavigne.

⁸³ Nos EUA, a indústria de cinema apresenta um forte grau de integração vertical entre os elos de produção e distribuição. Assim, os estúdios americanos, responsáveis pela produção de grandes

um padrão único para a projeção digital nas salas de cinema. Como invariavelmente a produtora se associa a uma *major* para a distribuição do seu filme, ela busca respeitar esta recomendação. De fato, as *majors* estão desenvolvendo ⁸⁴ um padrão proprietário para a distribuição/exibição para oferecer ao mercado (LUCA, 2004) de forma a garantir um provável *lock-in* dos produtores e exibidores e um *lock-out* dos possíveis competidores, como a Rain Network ⁸⁵ (www.rain.com.br), uma empresa brasileira que oferece uma solução de distribuição de conteúdo (não somente dos filmes, mas também dos anúncios publicitários e *trailers*, que são transmitidos nos momentos que antecedem a exibição do filme) para as salas de cinema digital. A rigor, não é possível afirmar que a Rain Network, por exemplo, é uma competidora dos estúdios ou se, num futuro próximo, irá se tornar um “*complementor*”.

Retomando a discussão sobre a visão da Conspiração, nos termos mencionados por ela:

“os estúdios (*majors*) estão desenvolvendo um sistema proprietário para projeção digital, porque o existente é um sistema Microsoft [a tecnologia oferecida pela Rain Network é baseada na plataforma Windows Media Player da Microsoft] e eles não quiseram se tornar dependentes tecnológicos. Por este motivo, as *majors* não permitem que os seus filmes sejam projetados em digital, até que elas lancem um padrão proprietário de mercado, o que parece vai acontecer até o fim do ano. Por este motivo, as salas digitais no Brasil são justamente os ‘cinemas de arte’”.

Esta explicação parece fazer sentido, uma vez que, na opinião da Conspiração, captar o filme em digital é mais barato, se for levado em consideração todo o processo de produção, ou seja, incluindo a finalização.

“A captação digital é mais barata que a película, principalmente em função da pós-produção. Do ponto de vista de equipamentos, o preço da locação de uma câmera HD profissional é o mesmo que o de uma 35 mm, talvez um pouco mais cara e você não tem o custo do filme, revelação, telecinagem. Ainda tem a questão técnica que diz respeito à junção do áudio à imagem. Este processo é bastante

filmes, também os distribuem em todo o mundo. Portanto, estúdios americanos e *majors*, em grande parte das vezes, são empresas do mesmo grupo (Fox, Warner, Sony e Columbia, etc.)

⁸⁴ Na entrevista com a Globo Filmes, o entrevistado mencionou que as *majors* haviam divulgado, recentemente, no mês de Outubro/2005, as diretrizes sobre um macro padrão tecnológico na indústria, mas ele não conhecia, naquele momento, detalhes sobre o assunto.

⁸⁵ Segundo classificação de Porter (1979) a Rain Network é uma típica “nova entrante” ou adotando nomenclatura de Doz & Hamel (1998) é uma novata.

simplificado, o que significa reduzir tempo. Também as possibilidades de serviços de pós-produção tornam-se mais ricas, o que também significa reduzir custo”.

Segundo o entrevistado, se ele fosse fazer um filme em HD profissional (captação digital), haveria uma redução de aproximadamente 15% no orçamento de produção⁸⁶, “sem contar a questão da distribuição. Isto considerando daqui a uns 3, 4 ou 5 anos, onde os equipamentos utilizados na pós-produção estariam mais baratos” e, por esta razão, a incorporação efetiva dos recursos de pós-produção já seria realidade (ou seja, quando a utilização de efeitos especiais, ajustes de cor, som, etc. forem utilizados com mais freqüência na produção dos filmes. Na opinião da Conspiração isto se dará quando a projeção do cinema também for em digital.).

Percebe-se que a visão da Conspiração tem uma inclinação para o fato de que a redução de custos na realização de um filme virá preponderantemente das facilidades que o processo de finalização digital traz para o cinema.

“Os recursos de computação gráfica (efeitos especiais) ajudam a otimização das filmagens de uma maneira absurda, do ponto de vista do cronograma, que no fundo tem reflexos no barateamento da produção. Suponha que para filmar uma mesma cena que dura 15 min. no filme o diretor gaste 3 dias. Mas, neste período o tempo mudou: era para ser filmado no sol, mas o tempo está nublado. Com os recursos de pós-produção as filmagens são realizadas e o céu é ‘limpo’ com o auxílio de softwares de edição”.

É interessante observar este aspecto, uma vez que ele parece desmentir o fato que a redução de custos no cinema digital advém principalmente da eliminação dos custos com o negativo. A inclusão da palavra “parece” é primordial. Conforme alertado na revisão de literatura desse trabalho, a afirmação de que “o digital reduz custos, porque elimina o negativo” deve ser relativizada, pois, segundo Domingos Oliveira “ela não é verdadeira para todos os tipos de produção”. Em projetos onde o custo do negativo representa uma proporção menor do orçamento do filme, como acontece em projetos de grande porte (orçamento elevado) o impacto da filmagem

⁸⁶ Na revisão da literatura desse trabalho, precisamente à página 105, foi chamada a atenção para dois significados possíveis da palavra “produção”. Um que diz respeito às filmagens somente e o outro abrangendo “tudo que envolve fazer um filme”, do planejamento à finalização. Este segundo será adotado como padrão nesse trabalho, conforme já se havia comentado. Esta escolha se mostrou acertada, quando se percebeu que, na prática, os produtores utilizam este significado.

em digital, sob esta perspectiva, parece ser menor. Domingos Oliveira alertou claramente para este fato, dizendo o seguinte:

“(...) para uma grande produção, onde os custos com o negativo possuem um peso relativo menor, a eliminação do negativo não é tão significativa”.

Na Diler & Associados, existe uma tendência crescente de intensificar a produção em HD (em captação digital). Mas é bom lembrar que os equipamentos (câmeras, iluminação, etc.) utilizados são diferentes da produção de Domingos Oliveira.

“Hoje em dia, a gente faz cinco filmes, três em HD e dois em película. Está é a nossa meta de realização anual. Quando a gente fizer seis filmes, vai ficar três a três e quando fizer sete, vai ficar quatro para o HD e três para a película. A nossa tendência é sempre para o HD”.

Na visão da empresa, isto se justifica pelos seguintes aspectos:

- **Pressão exercida pelas novas tecnologias**

Segundo o entrevistado “nova tecnologia não tem como impedir”. O entrevistado narra uma história curiosa sobre a sua primeira experiência com um filme feito em digital em 2001. Segundo ele, quando a sua empresa foi fazer o primeiro filme em HD, a Warner (distribuidora) disse: “Olha, não pode. Não pode fazer filme em HD, porque nós não aceitamos filmes em HD. Você tem que ter o *master* em película.”. O entrevistado retrucou e disse “você vai ter o *master* em película”. Mesmo assim, a Warner reafirmou que não aceitaria um filme captado digitalmente. Este posicionamento da Warner era resultante de um boicote da digitalização do cinema iniciado nos EUA. Esta ação estava pressionando os estúdios a inibirem focos de produção digital.

“(...) eles não queriam, porque houve uma onda da *Union*, do pessoal do sindicato americano, até da *Federal Express*, porque a *Federal Express* distribui as cópias, imagina se não distribuir mais cópias. Um filme vai sair com três mil cópias, ela distribui para os EUA inteiro. Imagina quando isto for por satélite. As ações da Kodak caíram U\$1 bilhão (no primeiro trimestre), a AGFA está fechando as portas. Estas empresas vão acabar! Vai passar uma onda em cima e acabou!”

A empresa não se intimidou com esta posição e deu prosseguimento ao projeto.

“Agora, recentemente aconteceu o quê? O pessoal nos EUA aceitou a tecnologia digital e já está incorporando, já se aceitam filmes em digital, entendeu? Quando nós fizemos o primeiro a Warner não permitiu que nós fizéssemos e nós fizemos ‘no peito’”.

- **Ganhos de produtividade**

Se observado pelo ponto de vista de ganho de produtividade, a visão da Diler & Associados se assemelha a da Conspiração, mas com um detalhe curioso: na opinião da Diler, filmar em digital ainda é mais caro, levando-se em consideração toda a produção. Em tese, este aspecto seria um fator de resistência mais forte, se comparado à Conspiração, para o uso da captação digital.

“Por enquanto, hoje é mais caro. A câmera é mais cara, tudo é mais caro. A finalização é mais cara”.

Observando-se apenas o custo financeiro, para a Diler a adoção da captação e finalização digitais seriam contraproducentes. Entretanto, observado sobre uma ótica mais global de custos de interação (HAGEL III & SINGER, 1999), conclui-se que, na visão do entrevistado, o ganho com a captação digital está na agilidade e funcionalidade, que são também uma outra maneira de se obter ganhos de produtividade. O destaque na citação abaixo é que o ganho associado à captação só é possível, porque também a finalização é em digital.

“Quando você faz um filme em película, só o diretor de fotografia está olhando. Ele vê por um monitor de baixa qualidade, que é um *video assist*, que não vale nada! Na verdade, sendo rigoroso, nem o próprio diretor de fotografia está vendo, porque a câmera é *paralax*, quer dizer ele não está vendo o que está filmando. A gente vai saber depois quando revelar o filme, se ficou bom! Você tem que deixar o *set* montado, para ver se o filme valeu. Ah... se valeu, desmonta o *set*. É uma loucura. E se ficou ruim, se perde um negativo, se “vela” o negativo, você tem que refilmar tudo outra vez. Agora, com o HD é o seguinte: você primeiro tem um monitor grande, um monitor de 1 m2 praticamente, onde você fica vendo o que você está captando na hora. Então ficam ali o diretor de fotografia, o diretor do filme, o diretor de arte e o produtor. Ficam os quatro sentados, olhando a captação. Captou, ‘valeu para você, para você? Valeu para todo mundo? Ok’. O próximo passo é montar, vai para a montagem. O processo é imediato. A gente termina o filme e quando você acabou,

desmonta o *set*, porque acabou! E vai para montagem. Então você filma em 4 semanas, rigorosamente e, na quinta semana, o filme está montado. Você vai filmando e vai montando. Você acabou de filmar, no terceiro dia de filmagem já tem dois dias montados. Na terceira semana, você já tem 80% do filme montado. Então, na quinta semana o filme está montado, é muito rápido! E você tem uma segurança absoluta do que você está fazendo, porque você está vendo na hora o que está captando. Então, você tem o ganho com segurança e com rapidez que compensam o custo mais alto. A gente acredita até que no futuro o custo poderá ser menor”.

O ganho de produtividade, proveniente da agilidade e segurança nas filmagens, é sintomático no discurso do entrevistado.

Diante da leitura das informações mencionadas nos itens “Pressão exercida pelas novas tecnologias” e “Ganhos de produtividade”, é razoável dizer que a empresa adota uma postura de liderança ⁸⁷ tecnológica no mercado nacional de cinema. O entrevistado fez questão de frisar esta atitude vanguardista, caracterizada, segundo ele, pela precocidade na experimentação de novas tecnologias e pelo modelo de negócio no qual a empresa se baseia. Este último aspecto já foi discutido no item “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas” e será ainda complementado pelo item “4.4 Direcionamento estratégico”. Por ora, o foco é a atitude da empresa em relação à utilização da tecnologia. O relato, na seqüência, é uma boa medida desta atitude.

O entrevistado, quando perguntado sobre a relação da sua empresa com a tecnologia levantou-se da mesa de reunião, onde a entrevista era conduzida, dirigiu-se ao computador pessoal e imprimiu um documento, que ainda vai ser publicado na imprensa nacional. A mensagem central do texto, deixado com o autor desse trabalho e lido na íntegra durante a entrevista, é a ênfase numa visão empreendedora e tolerante ao risco, demonstrada através do comportamento inovador em três projetos resultantes da parceria entre a Diler & Associados e a Xuxa Produções. O primeiro projeto foi em 1989, quando “todo o som do cinema nacional era mono e ela [Xuxa] topou arriscar a primeira mixagem Dolby no filme ‘Lua de Cristal’, lançado em Julho de 1990”. O segundo foi em 2001, quando o filme “Xuxa e os duendes” foi realizado com uma câmera digital de alta definição,

⁸⁷ Adaptando o conceito de liderança empresarial de Doz & Hamel (1998): posição estabelecida e posição forte e sustentável em negócio, tecnologia ou mercado.

desenvolvida pelas empresas Sony e Panavision, que só havia sido utilizada uma única vez no Mundo, no filme do cineasta americano, George Lucas, "A Revolta dos clones". O terceiro, a recente produção "Xuxinha e Guto contra os monstros do espaço", segundo a empresa "uma experiência inédita no Brasil referente à combinação entre as técnicas de duas e três dimensões, lançando um novo padrão de qualidade para o cinema nacional".

Segundo o entrevistado, a idéia do filme animado com a Xuxa nasceu quando o mesmo esteve na Argentina e assistiu, em 2000, o filme "Manuelita", que havia tido cerca de dois milhões de espectadores naquele País.

"Aí eu fui lá falar com o cara do Manuelita, o Ferrer. Eu disse 'Ferrer, este filme vai para o Brasil? Ele disse 'Não tem a menor condição deste filme ir pro Brasil'. Eu disse 'Deixa eu levar este filme para o Brasil, é possível a gente negociar?'".

Na época, conforme relato, a Diler & Associados não estava disposta a pagar uma quantia em espécie pelo filme para trazê-lo ao Brasil. Então a negociação com o dono do filme na Argentina foi feita em cima de uma comissão de distribuição. Iniciou-se, no Brasil, um processo de construção de uma rede de parceiros, que viabilizasse a experiência pioneira para a empresa de testar a sensibilidade de um desenho animado, que não fosse americano, junto ao público brasileiro. A atmosfera criada em torno do projeto de lançamento do filme, sugere que esta iniciativa pode ser entendida, sob o ponto de vista Diler, como uma experimentação de baixo custo, segundo conceito de Day & Shoemaker (2004).

"(...) Aí eu negocieei com ele, não paguei nada, porque eu não tinha dinheiro, nem sabia se podia dar certo o Brasil, não havia experiência no desenho animado argentino no Brasil e eu disse 'Ferrer, eu faço um contrato: o que eu apurar lá, 30% são seus'. Ele topou. Eu vim para cá com o desenho e fui primeiro no SBT, porque eu precisava de mídia. Eu disse 'SBT tem um filme, um desenho animado chamado Manuelita e eu quero ver se vocês topariam entrar de sócio, entrar na sociedade e entrar com a mídia?'. O SBT topou e eu fui na Warner (distribuição do filme) e ela também topou. Então fechamos com Ferrer, a Warner e o SBT, fizemos a versão da Manuelita em português com atores do SBT e lançamos o filme há três anos, fez 500 mil espectadores. Eu disse 'Maravilhoso, então desenho animado ... ele tem um potencial bacana, é possível desenho animado'. Era um filme argentino, que ninguém conhecia e

fez 500 mil espectadores. Imagina um filme da Xuxa, Xuxinha no desenho animado?”

O sucesso do “Manuelita”, observadas as características do filme, foi interpretado pelo entrevistado como um sinal promissor para o desenvolvimento de um projeto de um filme animado, que fosse direcionado ao mercado familiar e viabilizado através da capacidade de mobilização de parceiros da Diler & Associados. O objetivo da empresa era unir conteúdo e tecnologia.

“(...) Eu fui conversar com a Xuxa, ela topou a idéia e nós montamos uma estrutura, aí com a Labocine e, inclusive, tivemos o patrocínio da Intel. A Intel é um dos patrocinadores do filme. Nós tínhamos 35 computadores Dell, com processadores Intel, foi o que nos permitiu a velocidade e a precisão na execução deste desenho. A Intel foi fundamental para nós, tanto que ela é um dos chanceladores do filme. A Intel entrou com o dinheiro real, não é nem incentivo fiscal para patrocinar, onde ela vai dizer que os processadores utilizados neste desenho animado feito em dez meses, que é um recorde brutal, são dela”.

Foram utilizados no projeto setenta desenhistas, trabalhando em três turnos, e vários foram os desafios tecnológicos de se fazer uma super-produção, principalmente, porque 40% do filme foi feito em animação 3D, o que gerou dificuldades relacionadas ao domínio da tecnologia, segundo conta o entrevistado. Apoiada nesta iniciativa visionária, antes mesmo do filme ser lançado no mercado (o que acontecerá em 25/12/2005), outro filme animado já se encontra em fase de desenvolvimento do roteiro.

“(...) Então foi uma experiência muito boa e o que aconteceu? Quando eu vi o resultado, que nós tínhamos um belo projeto na mão, há seis meses pensei ‘daqui a seis meses nós vamos despedir 70 desenhistas e vamos parar 35 computadores, a não ser que a gente tenha um outro projeto’. Aí eu liguei para o Maurício de Souza e comentei ‘estamos fazendo um projeto assim e assim... eu gostaria muito que você viesse ver’. (...). Quando ele viu o que a gente estava fazendo e viu o resultado ele disse: ‘eu nunca vi isto, só nos EUA se faz isto! Eu conheço o mundo inteiro, o Japão, a China, a Malásia, ninguém está fazendo isto, só nos EUA se faz isto. Ficou encantado!’. (...) já estamos trabalhando. O roteiro é este aqui [pegou o documento em mãos], ele já me deu um roteiro, ‘A turma da Mônica e uma aventura no tempo’, e eu chamei um roteirista para adaptar para o cinema e para o orçamento que nós temos, que é o mesmo da Xuxa em torno de R\$ 5 milhões. Então conseguimos não parar o processo, quer dizer ‘o pratinho continua girando lá’ ”.

O entusiasmo com os resultados do projeto pode ser percebido nas citações anteriores e comprovado pela possibilidade de sinergia do mesmo com a televisão e o celular.

“Já estamos negociando agora com a Disney a minissérie para televisão de 13 capítulos de 7 minutos, isto é para televisão, além do filme. Então o filme é da Buena Vista, Disney. A gente vai começar a fazer série para televisão agora”.

Quando questionado sobre a possibilidade deste conteúdo ser acondicionado num aparelho celular, o entrevistado responde prontamente que este é um de seus interesses, porque na sua visão há uma similaridade entre o público destes dois produtos.

Percebe-se um grande senso de oportunidade nas atitudes da empresa. Neste segundo projeto, envolvendo o Maurício de Souza, já se observa uma intenção deliberada de criar um “novo produto”, que em sua concepção já prevê a possibilidade de geração de subprodutos como uma série para televisão e para a plataforma celular.

Excetuando-se ambos os projetos de animação, quando se observa a utilização da tecnologia nos demais projetos, percebe-se que a adoção da captação digital na maioria dos seus filmes recentes (até o momento, segundo o entrevistado, foram realizados 10 longas-metragens em digital) parece estar relacionada ao compromisso estratégico com o atingimento da elevada meta anual de produções (cinco filmes por ano). E, sob este ponto de vista, a velocidade e o *timing* de lançamento de “produtos” são importantes, a ponto de sacrificar o custeio de sua operação. Mais uma vez, comprova-se que, aos olhos de Prahalad & Hamel (1989), a busca permanente por alcançar uma escala de produção ⁸⁸ poderia ser interpretada como uma clara intenção estratégica da Diler & Associados, postura esta condizente com a posição de liderança tecnológica e gerencial da empresa no mercado brasileiro.

⁸⁸ A importância e o reconhecimento do processo industrial de produção de cinema desenvolvido e posto em prática pela Diler & Associados pode ser comprovado pelo destaque internacional que a empresa obteve ao figurar no ranking dos dez produtores de maior importância (“Ten producers watch”) no ano de 2003, elaborado pela revista americana de cinema *Variety*.

Na Conspiração esta intensidade de produção não se faz presente e uma das razões pode estar na filosofia de atuação da empresa. Isto pode explicar, por exemplo, sua posição mais conservadora (e observadora) em relação ao uso da captação digital.

Assim, é razoável pensar que, numa primeira análise, a necessidade de escala de produção está associada a dois aspectos:

- **Redução de custos com os fornecedores**

O primeiro deles é que o alto volume de produção definido como meta para empresa permite com que ela negocie preços mais adequados com os fornecedores.

“(...) dentro do processo de produção eu procuro ver a questão dos custos. Para fazer muitos filmes eu faço uma coisa chamada economia de escala. Como é que eu faço minha economia de escala? A primeira coisa que eu faço é o seguinte: eu escolhi meus fornecedores e assumi um compromisso de exclusividade com eles. (...) E como eu produzo muito, ele [o fornecedor-parceiro] fica feliz, porque ele quer que eu produza muito, então ele me estimula a produzir cada vez mais. Ele sabe que quando reduz os preços para mim, ela me dá oportunidade de produzir mais”.

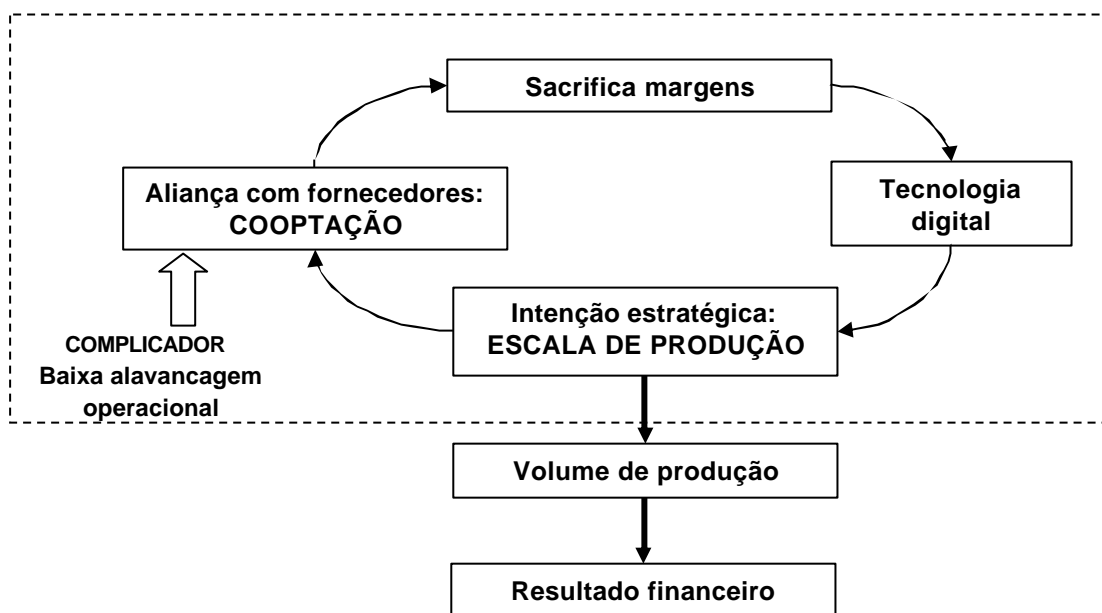
- **Ganhos de escala**

Como visto no item “4.1.3 Financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico”, o modelo de comprometimento com os fornecedores baseia-se na cooptação dos mesmos (via *equity* do filme), o que implica em sacrificar as margens do empreendimento, exigindo da Diler ganhos em escala. Existe um complicador neste processo: como a produção de cinema, é tipicamente uma atividade com baixa alavancagem operacional, isto é, os custos variáveis são maiores que os fixos, a dependência dos fornecedores é ainda maior. Isto reforça a necessidade de se obter ganhos em escala, ou seja, “se eu produzo mais filmes, eu lanço mais filmes no mercado” e como a Diler & Associados é cotista dos filmes que produz e, na maioria das vezes, ela abre mão de deter um percentual mais alto para distribuir cotas aos seus parceiros, ela precisa manter um ritmo de lançamento, para que os ganhos individuais dos filmes forneçam um lucro total razoável para a

empresa. A tecnologia de captação e finalização digital contribui para que a empresa atinja o volume de produção esperado.

A figura a seguir, exprime esta idéia.

Figura 11 – Incorporação da tecnologia no modelo de produção da Diler & Associados



Conforme já comentado, na visão da Conspiração e de Domingos Oliveira a insipiência do processo de digitalização das salas de cinemas no Brasil, é o principal inibidor da captação digital por parte da maioria das produtoras, aliado ao alto custo do *transfer*, procedimento que transforma o filme digital para a película. No caso específico de Domingos como seus filmes são exibidos em “circuitos de arte” e em Festivais e nestes locais já é possível encontrar salas digitais, o *transfer* torna-se gradualmente dispensável.

Na visão da Globo Filmes, o fato de praticamente 90% dos lançamentos em circuitos comerciais serem feitos em película no País, revela alguns traços marcantes do período atual da cinematografia nacional. A discussão em torno da migração para a captação digital desdobra-se em três grandes vertentes inter-dependentes: a resistência natural às novas tecnologias, maturação da tecnologia digital e a curva de aprendizagem tecnológica.

O comentário a seguir é importante por focar, ainda que rapidamente, a questão da percepção do público, quanto à migração para a tecnologia digital.

“Mas eu acho que isto é uma questão de tempo, uma questão de tempo e geração. Talvez uma pessoa mais velha, mais cinéfila seja mais crítica com relação às imagens. Eu vejo a garotada, eles não têm nenhuma dificuldade [resistência] de percepção. Eu que não tenho uma percepção de imagem muito forte, eu diria até o seguinte, me incomoda menos ver uma imagem digital que não tem nenhum risco na cópia, do que ver uma com projeção com película usada que tem um risco, os saltos que você tem de rolo, e você não tem isto no digital”.

Ainda sobre a percepção do público, o entrevistado da Diler, comentou:

"A idéia da qualidade pictórica da película, a definição ainda é melhor. A digital ainda não atingiu o número de linhas da película. Agora, esta é uma percepção, eu diria a você, muito parecida com a percepção da variante das cervejas. Se você vai, no caso das cervejas, para um *blind test*, o cara acaba não sabendo dizer se é Brahma, se é Skol ou se é Antártica. Mesma coisa no cinema. Na projeção do filme só o diretor de fotografia poderia te dizer se é digital ou película. Nenhum espectador se quer, poderia te dizer que é filme [película] ou que foi captado em HD [digital]. Não existe esta possibilidade.”

4.2.3 Finalização digital

No que diz respeito à finalização digital, a adoção encontra-se muito mais avançada, conforme atesta o depoimento da Globo Filmes.

“Cada vez menos se usa a finalização ótica, isto sim você já tem uma migração maior para uma finalização digital. Ou seja, capta-se o filme em película, joga para o computador e aí você faz todo o tratamento, não só a edição, mas o tratamento de imagem... isto já começa a ser mais habitual”.

Uma outra evidência neste sentido, fornecida também pela Globo Filmes, é que os investimentos recentes das empresas que atuam com “finalização” no País (Estúdio Mega, Labocine, TeleImage e Link, etc.) foram baseados na previsão de que, em breve, haverá uma grande demanda para finalização de filmes em digital, além de diversos outros produtos audiovisuais (videoclipes, comerciais, etc.).

“(...) Eu diria assim, não vou dizer que é a maioria, ainda tem muita gente que faz a edição manual, de cortar película, colar, a trucagem, mas você já vê estas empresas de finalização maiores, Casablanca, a Mega, Labocine, Link... elas se prepararam para um ambiente digital”.

Para um observador externo pode soar irracional a atitude das produtoras de captar o filme em película, transformar em digital, e, em seguida, como faz a maioria, retornar com o filme para a película.

A opinião da Globo Filmes sobre o assunto foi clara no sentido de eliminar uma primeira dúvida, formulada a seguir: a adoção da finalização digital está relacionada a diminuição de custos proveniente da redução de tempo conseguida com a eliminação de processos manuais? A resposta do entrevistado foi a seguinte:

“Não, eu não vejo assim... até quando a gente fez o próprio Cazusa, a gente fez uma comparação de preço da finalização ótica e digital e eram muito semelhantes.”

Segundo o entrevistado, a expectativa inicial era de que o processo de finalização em si fosse mais barato do que o tradicional, mas isto não aconteceu.

“(...) o computador vai me dar um leque de recursos muito grande. Então às vezes se você quiser usar no extremo, usar o ‘estado da arte’ em tecnologia, você vai acabar investindo um tempo muito parecido e o custo também, porque as máquinas são mais caras, os softwares são mais caros. Eu diria assim: não tem uma vantagem econômica muito perceptível, mas o que você ganha de recursos é muito forte. Isto dá mais possibilidade pra a direção artística dos filmes fazer coisas que não teriam como fazer numa finalização não digital”.

O trecho anterior sinaliza que um forte impulsionador para a utilização da finalização digital é o aumento de recursos possíveis na pós-produção do filme. No entanto, observou-se num momento posterior da entrevista, que esta ampliação de recursos reforçada nas citações abaixo, na prática, se mistura com os ganhos de produtividade gerados com a presença rotineira de softwares nos ambientes de finalização.

“(...) você assim têm ganhos de produtividade fantásticos num ambiente digital, na montagem obviamente, porque é um trabalho

muito menos braçal. Por exemplo, tem softwares agora, de marcação de luz, por exemplo, que são impressionantes. (...). Você transforma dia em noite, noite em dia, na parte de música também. Você tem ferramentas como o Pro Tools, que a gente usou no Cazuzza para fazer um alinhamento de voz entre a voz do Daniel de Oliveira e do Cazuzza. Você pode fazer toda a produção musical. Eu diria assim, dificilmente você vai esbarrar com um produtor musical hoje que não use ferramentas/software de este tipo.”.

A mesma sensação foi percebida ao examinar o discurso da Diler & Associados.

“(...) o Avid [software de edição/finalização utilizado pela Diler & Associados e desenvolvido pela empresa Avid (www.avid.com). Tem como concorrentes o Final Cut, o Adobe Premiere, dentre outros.] é uma coisa extraordinária. (...) Ele é uma ferramenta de finalização inacreditável. Nós temos uma moviola também, uma alemã, que você botava a película ali e corta e cola com durex para montar. Isto acabou. Você pega o teu filme (se for em película, telecina), vai tudo para vídeo e entra no Avid. Aí você edita tudo, parece uma brincadeira. (...). Então a edição acelerou de uma maneira extraordinária. O mesmo cara que capta em negativo, não monta mais em negativo. Ele capta em negativo, transfere tudo para HD, ele telecina para o HD, edita o filme inteiro no Avid, quando está pronto o filme, ele transfere tudo para película, mas já está tudo cortado, com a fusão, com tudo. Então isto é um processo revolucionário, isto é uma revolução no cinema. E o som? O som é outra revolução. Hoje tem o Pro Tools. É uma revolução. Isto tudo são inovações tecnológicas para o audiovisual, inovações de imagem e de som. As grandes revoluções foram estas: o Avid e o Pro Tools”.

A visão da Conspiração está bastante alinhada com as opiniões da Globo Filmes e Diler. O entrevistado forneceu um plano geral, bastante didático, sobre a incorporação dos recursos computacionais em toda a produção, com destaque para a pós-produção e criação de um novo produto audiovisual, o filme animado. Segundo o informante, a incorporação da tecnologia no cinema se dá de três formas:

- efeitos especiais que viabilizam tecnicamente e financeiramente “coisas impossíveis” de se fazer tradicionalmente. Ou seja, a tecnologia proporciona novos elementos criativos que são incorporados aos filmes, chamando a atenção de espectadores. O exemplo citado foi o filme Titanic, que teve várias cenas construídas por computação gráfica;

- animação 2D e 3D – normalmente não possui filmagens, a não ser em alguns casos para mapeamento de movimentos. Técnica extremamente importante na indústria mundial (ex: “Madagascar”, “Os Incríveis”, etc.);
- recursos que dão suporte às filmagens, otimizando o cronograma de filmagens e, portanto, reduzindo custos. Um exemplo prático, seria o caso, já comentado, da possível mudança, via software, de uma imagem captada em um dia nublado para um dia de sol. Do contrário, o diretor do filme teria que ficar esperando até que o tempo melhorasse, o que significaria um aumento de custo.

Entretanto, conforme lembrou o entrevistado, no Brasil, tais práticas não são comuns, pois os equipamentos necessários ainda são caros e sofisticados, quando comparados às oportunidades do mercado nacional. Mas, na visão da empresa, em breve, este cenário irá mudar: “Gradativamente, em função da economia de escala estes recursos estarão disponíveis também para as produtoras nacionais”.

Assim, diante do que foi exposto pelos entrevistados é razoável dizer que a ampliação dos recursos disponíveis para se fazer um filme e o aumento de produtividade do processo cinematográfico (sob a ótica de tempo e funcionalidade, que indiretamente reflete nos custos) podem ser os principais benefícios da finalização digital.

Por fim, duas observações são pertinentes para o encerramento desse tópico.

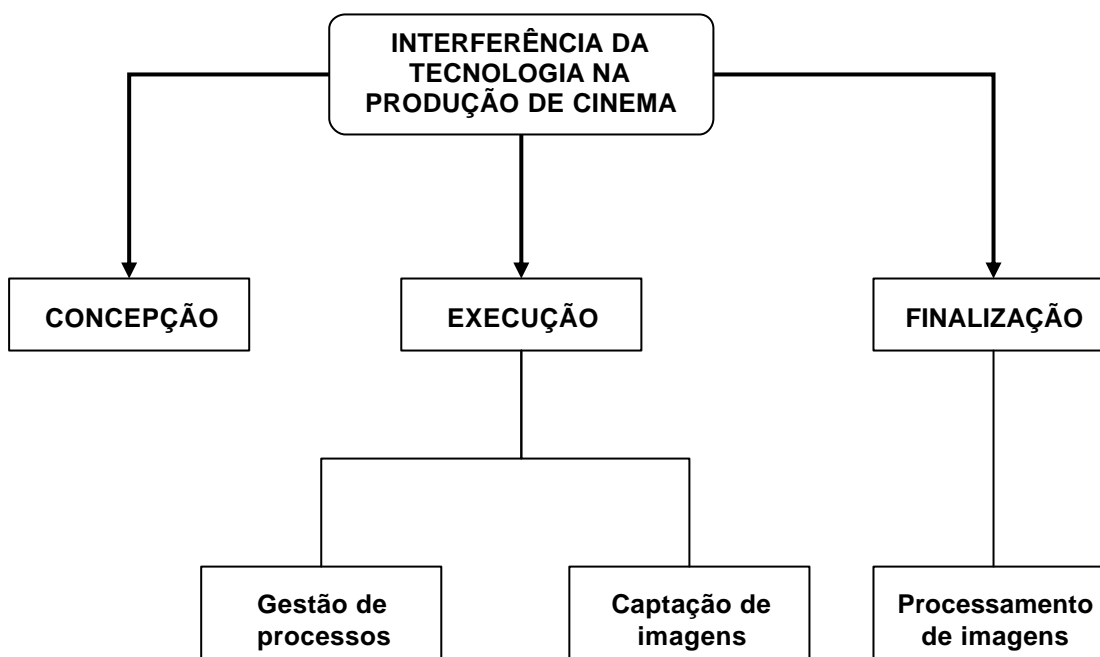
O depoimento da Conspiração chamou a atenção para o fato da manipulação da informação digital, proporcionada pelos softwares de finalização, permitir que ajustes (no som, imagem, etc.) sejam feitos *a posteriori*, evitando atrasos no cronograma decorrentes de refilmagens, ociosidade, etc. A implicação indireta deste fato é a redução de custos, uma vez que “filmar é muito caro”. A redução de custo aqui é proveniente da otimização do tempo de filmagem (ou seja, do tempo de permanência em “campo”) e não dos custos de contratação de uma empresa/equipe que irá prestar o serviço de finalização. Quanto a este último aspecto, o depoimento da Globo Filmes foi suficientemente claro.

A segunda observação é o destaque, por parte da Conspiração, da possibilidade de se criar um novo produto audiovisual, que é o filme animado, o que não está relacionado à finalização digital. Já foi mencionado nesse trabalho, o “mini-case” de lançamento dos filmes animados da Diler, “Xuxinha e Guto contra os monstros do espaço” (já está pronto) e “A turma da Mônica em uma aventura no tempo” (em fase de elaboração do roteiro). Estes exemplos revelam que a tecnologia no cinema também interfere na etapa da concepção da atividade cinematográfica.

No início deste item, adotou-se uma divisão para a produção de cinema em três etapas: concepção, execução e finalização. Até o momento falou-se bastante da interferência tecnológica na execução e finalização. Mas os dois exemplos acima revelam que a tecnologia no cinema também interfere na concepção do produto audiovisual, ou seja, na concepção de uma obra cinematográfica (dramaturgia). O filme animado é um produto novo. Um conteúdo para o celular, como o que a Diler & Associados pretende produzir a partir do roteiro do filme da Turma da Mônica, é um produto novo, viabilizado pela inserção das novas tecnologias não só no cinema, mas na indústria de telecomunicações.

Em função deste último ponto, convém redesenhar a Figura 10 (“ – Quadro preliminar da incorporação tecnológica na **produção cinematográfica**” - pág. 215), complementando-a com as informações colhidas até o momento.

Figura 12 – Quadro geral da incorporação tecnológica na produção cinematográfica



Julgou-se pertinente encerrar a reflexão sobre a relação entre cinema e tecnologia de produção, com a transcrição de um depoimento da Globo Filmes sobre o panorama da adoção tecnológica no setor produtivo cinematográfico.

“A maioria das produtoras está captando em película e uma boa parte de edição e finalização em digital e aí depois praticamente 100% projeta em película. Quer dizer a gente tira o projeto da Rain [empresa Rain Network]. Eu digo tira, porque acho que o projeto da Rain ainda é um híbrido. As salas que têm os projetores digitais são salas que tem mais um projetor digital, ou seja, elas têm película e o digital. Ainda não houve uma transformação absoluta, onde você vai ter aquela sala somente digital. Você pode ter uma sala-piloto, mas não dá pra dizer que existe uma rede de cinema digital. Então, Cinemark, UCI, Severiano Ribeiro, é tudo película. Assim, você tem um processo no final da pós-produção que é o *transfer* [transforma digital em película], você joga de novo para película para fazer as cópias e a projeção majoritariamente em película”.

Os quadros a seguir facilitam a visualização do panorama de adoção, no mercado e nos participantes da pesquisa, da tecnologia de captação e finalização cinematográficas.

Quadro 24 – Panorama de adoção (mercado brasileiro) da tecnologia de captação e finalização

Tecnologia	PANORAMA DO MERCADO BRASILEIRO
Captação	Cerca de 90% das produtoras captam em película.
Finalização	Uma parte significativa das produtoras (mais da metade) realiza a finalização digital, mesmo aqueles que captam em película.
Projeção	A projeção digital é pouco expressiva. Bastante pontual e concentrada nos “circuitos de arte”. Os grandes <i>players</i> do setor exibem seus filmes em projetores de película.
Expectativa para adoção da captação digital	Tendência crescente de adoção. A expectativa é que em torno de três anos a maioria dos produtores de longa-metragem esteja captando em digital.
Expectativa para adoção da finalização digital	Hoje como a adoção é alta e a curva de crescimento bastante inclinada, a expectativa é que no futuro breve, existam casos pontuais de finalização ótica.

Quadro 25 – Nível de adoção dos entrevistados da tecnologia de captação e finalização digitais

Tecnologia	Domingos Oliveira	Conspiração Filmes	Diler & Associados	Globo Filmes
Captação digital	Utiliza em todos os projetos que realiza.	Não utiliza.	Utiliza em cerca de 60% os projetos.	NA ⁸⁹
Finalização digital	Utiliza em todos os projetos.	Utiliza em todos os projetos.	Utiliza em todos os projetos.	NA

⁸⁹ Abreviatura de “Não se aplica”.

4.3 Recursos humanos

Este tópico é direcionado à detecção das principais influências que a mudança no ambiente causa sobre as relações de trabalho, que se estabelecem num projeto cinematográfico.

4.3.1 Relações de trabalho

Objetivamente, os destaques nesse item são o modelo de produção de Domingos Oliveira e o relacionamento da Diler & Associados com os seus colaboradores internos.

Domingos Oliveira ao adotar um modelo cooperado, apelidado de “BOAA” (filmes de baixo orçamento e altíssimo astral), substituiu os funcionários, normalmente, contratados por projetos (em regime temporário), por cooperados. Ou seja, ele estendeu o conceito de distribuição de cotas dos filmes (onde o distribuidor, roteirista, diretor, empresas de infra-estrutura recebem cotas) para praticamente todo o conjunto de profissionais envolvidos no projeto, eliminando (ou reduzindo o máximo possível) a remuneração fixa destes profissionais. Todos foram transformados em sócios do filme. Conforme analisado no item “4.1.3 Financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico”, o entrevistado consegue com que haja um alinhamento interno de interesse, que não passa por maximizar os resultados financeiros. Este alinhamento supõe-se, contribui para a coesão necessária para a execução dos projetos. Não se pode esquecer, contudo, que os projetos implementados são de pequeno porte.

O modelo cooperado traz, em seu âmago, o paradigma de produção independente. Parece que no mercado independente a flexibilização das relações de trabalho acontece num ritmo mais intenso do que na esfera tradicional. Entretanto, esta é uma suspeita que precisaria ser examinada num outro trabalho.

A Diler & Associados, apesar de apostar num modelo diferente do comentado acima, também impõe uma visão semelhante àquele, tentando transformar os funcionários e parceiros da empresa em colaboradores. Entretanto, a estratégia utilizada é a implantação de uma política de remuneração variável que se desdobra em dois segmentos alvo: colaboradores internos e externos.

Os colaboradores internos compreendem o quadro de pessoas “fixas” na empresa. A orientação é remunerar estes profissionais com um salário fixo baixo e um bônus variável agressivo (não foi possível entrar em detalhes sobre o cálculo do bônus).

“Aqui não tem funcionários. Quando nós criamos o conceito Diler ‘& Associados’, quando entra um estagiário aqui a primeira coisa que eu digo a ele é o seguinte: ‘Olha, você vai ser estagiário aqui e você vai aprender uma outra coisa, além do que você deseja aprender. Você deseja aprender cinema, mas nós vamos te ensinar a ser empresário. Nós vamos ensinar a você a não ser funcionário, porque funcionário é aquele cara que acorda de manhã e diz ‘poxa, eu tenho que ir para o trabalho’. Tem hora para entrar, tem hora para sair, tem férias, tem 13º salário, tem fundo de garantia por tempo de serviço e um série de coisas que considero ficção ‘não científica’, entendeu? Porque aqui você vai aprender a ser empresário, ou seja, se nós vendemos e ganhamos dinheiro, você ganha dinheiro. Se nós não vendemos, não ganhamos dinheiro, você também não ganha dinheiro. Nós vamos te pagar o mínimo necessário para você se sustentar, se você tem carro é para botar gasolina no teu carro, e para você almoçar, isto a gente vai te pagar. Se você não tem carro é o dinheiro da condução e o teu almoço. O resto você vai ganhar’. Este mês nós faturamos quanto? Tanto! Então cada um vai ter um percentual. Este ano nós faturamos tanto, então no final do ano todo mundo vai ter um percentual”.

A citação anterior sinaliza que, na Diler & Associados, a flexibilização do trabalho abre espaço para um comportamento empreendedor dos funcionários, conforme assinala Kanter (1989).

O bônus na Diler & Associados é uma composição do desempenho do projeto em que o profissional está alocado e da performance anual da empresa.

“(…). A gente mira em projetos. No final do ano é o bônus anual, que é o coletivo da empresa. Agora, quem está nos projetos ganha nos projetos”.

Os colaboradores externos são o roteirista, diretores, atores principais, equipe técnica e empresas parceiras. Eles trabalham em regime temporário e não são incorporados à força de trabalho da empresa.

“Nós somos 40 pessoas aqui dentro [colaboradores internos]. Mas quando fazemos um filme somos 200 pessoas. São pelo menos 160 de fora”.

Eles são vistos como investidores do filme. A política de remuneração dos mesmos atrela os ganhos ao desempenho do filme em suas várias janelas de exibição. No item “4.1.3 Financiamento da produção e alianças para a realização de um projeto cinematográfico“, observou-se que todos os principais colaboradores externos recebem *equity* na maioria dos projetos que a empresa executa.

Na Conspiração, a figura do colaborador externo também é típica e bastante semelhante ao caso da Diler. No entanto, a prática de remuneração variável existe em aproximadamente metade dos projetos e atinge, com mais frequência, o roteirista, o diretor e o produtor.

A Conspiração comentou um aspecto interessante, que difere as relações de trabalho no Brasil dos EUA. No primeiro, praticamente não existe uma figura típica do mercado audiovisual americano, que é o agenciador de talentos, cujo papel principal é negociar os direitos de propriedade sobre roteiros, gerenciar contratos de atores (*star system*), diretores, técnicos, etc. (GALVÃO, 1998). Na visão da Conspiração isto ocorre, porque o mercado brasileiro é muito restrito, o número de obras produzidas é pequeno (não há escala), ou seja, não existe um mercado “tomador” forte.

Outra característica comentada é que nos EUA é freqüente utilizar determinados atores com boa reputação junto ao público para transferir credibilidade ao filme, “como se o ator fosse um selo de qualidade, assim como um Oscar”. Este aspecto, inclusive, consta na revisão de literatura desse trabalho. Hoskin *et al* (1997) (*apud* MINC, 2000) afirma que, no caso de filmes americanos, estima-se que a presença ou não de um grande astro responde por 15% da variação na renda de um filme.

“Nos EUA a profissão de ator de cinema é muito diferente da nossa. Normalmente, o ator de cinema faz pouca publicidade e TV não faz. Então para você ver determinado ator você tem que ir ao cinema, alugar o filme, etc. No Brasil não. Os atores estão expostos. É óbvio que um bom ator ajuda no sucesso do filme, mas no caso brasileiro esta relação não é direta”.

4.3.2 Perfil requisitado pelo mercado

Houve consenso entre os entrevistados a respeito de uma mudança no perfil dos profissionais envolvidos com cinema. Cada qual levantou aspectos complementares sobre o assunto, sinalizando que a “mudança” é um fato vivenciado pelo mercado, como um todo, e sua abrangência alcança diversas categorias profissionais.

A Globo Filmes comentou sobre o perfil dos principais líderes à frente das produtoras brasileiras, chamando a atenção para um momento particular do cinema nacional: a profissionalização do mercado produtor.

“Bem, eu tenho pouco tempo, estou há 4 anos neste negócio [o entrevistado entrou na empresa em 2002], mas a gente teve um aprendizado por exposição maciça, não por tempo. Eu percebo que os produtores hoje e os diretores eles tem um desafio interessante de aceleração no processo de profissionalização, porque os interlocutores hoje para fazer um filme são muitos, você tem interlocução com os distribuidores, que sempre teve, você tem uma empresa de mídia, como a Globo, e vai ter com o SBT, com a Record, você tem a dificuldade de estruturar um financiamento, um projeto de captação, você tem que buscar outras formas de sociedade, uma empresa de finalização, não dos investidores institucionais, mas você vê que a maioria dos filmes tem uma empresa fornecedora de infra-estrutura como sócia, como a Quanta, empresas de finalização, como a Mega, a Casablanca, o Labocine como sócias (...)”.

A riqueza do comentário da Globo Filmes também pode ser observada à medida que seu depoimento é uma revelação de uma das facetas da atividade de “fazer cinema” no contexto contemporâneo. A essência de um projeto cinematográfico está na gestão de uma complexa rede de parceiros. Um filme tornou-se um empreendimento e, como tal, demanda habilidades específicas de conciliação de interesses dos diversos colaboradores envolvidos no projeto.

“(…). Então fazer um projeto de cinema é uma sociedade interessante, diferentemente da televisão. A televisão ela vem aqui, ela resolve fazer seu programa, faz seu programa, tem um orçamento, que vem das receitas. Agora para você fazer um filme você tem todos os desafios de desenvolvimento de conteúdo normais, mas você tem uma estrutura de sociedade, quer dizer você pega uma mesa tem 10 pessoas, então isto vai obrigar com que estas produtoras se capacitem, se profissionalizem para saber coordenar, saber gerenciar esta quantidade de sócios e de interesses. Neste sentido, eu percebo que já tem produtoras que já estão... a Conspiração tem um executivo que faz este tipo de coisa e faz muito bem, que é o Leonardo Barros. A O2 [produtora O2 Filmes de Fernando Meireles] tem a Andréa Barata Ribeiro. Você já vê isto em algumas produtoras, que eles tem uma pessoas com perfil mais executivo”.

A citação acima menciona que algumas produtoras já iniciaram o seu processo de mudança, apostando em líderes com o perfil mais empreendedor, mas a impressão que fica é que existe uma grande área de oportunidade para o aprimoramento da gestão das produtoras. Entretanto, isso deve ser verificado com mais profundidade em estudos futuros.

A evolução tecnológica também cria demandas profissionais em áreas mais técnicas da atividade, como observado pela Conspiração.

“De fato, os novos projetos, principalmente aqueles ancorados em elementos propiciados pela digitalização e que necessitam da utilização de efeitos/ajustes de pós-produção, necessitam de profissionais com habilidades diferenciadas. Num filme deste tipo, o diretor de fotografia tem que ser uma pessoa que se atualiza, que estuda freqüentemente as novas possibilidades dos equipamentos mais modernos, as limitações de iluminação, etc.”.

No entanto, o entrevistado disse que convivem no mercado profissionais “tradicionais” e “*high tech*”, reforçando a natureza transitória do mercado, comentada pela Globo Filmes.

“Na pós-produção o impacto é muito forte. Só existem pessoas mais novas trabalhando. Há uma grande renovação. O requisito fundamental é habilidade computacional e constante atualização sobre softwares e técnicas. Mas como ainda existem filmes ‘clássicos’, neste tipo de projeto, ainda há espaço para profissionais com estilo mais tradicional”.

Domingos Oliveira também destacou o estado mutante do segmento produtor nacional, diante do processo de digitalização da produção.

“Os profissionais que trabalham com película não sabem trabalhar com digital. E normalmente tem um agravante. Tais profissionais são mais velhos, atuando há muito tempo na atividade. Este aspecto pode gerar uma resistência à mudança e também tem o fato de que eles não aprendem com tanta facilidade novos conceitos”.

Diante deste quadro o entrevistado sugere que sejam tomadas iniciativas de capacitação profissional em todos os âmbitos da realização cinematográfica.

“É necessário capacitar profissionais para lidar com as mudanças no cinema de forma geral, no que diz respeito às inovações tecnológicas, às possibilidades artísticas e às alterações de mercado”.

A Diler & Associados seguiu a mesma linha de pensamento da Conspiração e de Domingos Oliveira, enfatizando que a migração do cinema produzido e editado em película para o cinema digital representa uma mudança radical no dia-a-dia dos profissionais envolvidos no cinema.

4.4 Direcionamento estratégico

Este tópico pretende reunir as informações fornecidas pelos entrevistados, que, de alguma forma, irão permitir ao pesquisador construir um esboço da visão estratégica das empresas participantes dessa pesquisa.

A raiz deste posicionamento estratégico é provável que esteja sustentada no modo como os profissionais entrevistados enxergam a realidade. No item “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas” esta questão foi tratada, observando-se as influências que a visão dos entrevistados sobre o “negócio cinematográfico” exerce na postura de mercado dos produtores. A proposta, nesse momento, é observar a influência que a visão de futuro tem sobre a conduta dos participantes desse estudo.

A percepção sobre o ambiente futuro é um componente decisivo para o processo estratégico. Empresas podem possuir um planejamento decisório sofisticado, mas apoiado numa visão estreita do ambiente (MINTZBERG, 1994).

Assim, esse item reúne as opiniões emitidas pelos entrevistados no que diz respeito ao direcionamento para o futuro de suas empresas, de modo que se possa avançar na compreensão das características do pensamento estratégico das produtoras. Infelizmente, devido à larga abrangência dos pontos discutidos nessa pesquisa, não foi possível investigar este tema com grande profundidade devida. Esta constatação fornece, a um só tempo, uma justificativa para que pesquisas futuras continuem esta empreitada.

Optou-se, por uma questão didática, tratar cada empresa em separado, mas isto não impediu que análises comparativas fossem feitas.

4.4.1 Diler & Associados

Analisando o depoimento da Diler & Associados percebe-se que a empresa enxerga um grande potencial cinematográfico do País. Esta é uma visão inspiradora para a empresa.

“(…) fica muito claro que o público brasileiro gosta de sua cultura, de sua expressão audiovisual [referindo-se ao sucesso do filme Dois Filhos de Francisco], como gosta da música. A música brasileira, como um todo, detém 80%, 20% para a internacional. (…). O cinema ainda não chegou lá, mas tem tudo pra chegar, porque a nossa teledramaturgia... é a mesma coisa da TV Globo, você vê as novelas brasileiras ocupam o *play time* do horário nobre e no Mundo inteiro é diferente. O horário nobre é preenchido por produção nacional, teledramaturgia brasileira, que é exportada para o Mundo. Então o brasileiro gosta da teledramaturgia, gosta de se vê, de ver sua esquina e no cinema não será diferente”.

Vê-se no depoimento acima o sentimento implícito de que o mercado cinematográfico brasileiro tem um potencial enorme a ser explorado e os argumentos utilizados para isto foram dois: o sucesso da música brasileira, dentre os brasileiros; e a excelente repercussão das novelas da TV Globo no Brasil e no Mundo. A continuação do depoimento revela o lado delicado da questão, mas o sentimento que estava implícito se transforma num legítimo suporte estratégico da empresa.

“(…) O grande problema que nós temos é um problema de ocupação de mercado. Para você ter uma idéia 92% dos municípios brasileiros não têm um cinema e o cinema é o ponto-de-venda do filme. Então, você tem cinemas em apenas 8% dos municípios, enquanto a televisão cobre 99% dos lares. Então você vê que é um disparate. A perspectiva, a possibilidade, o potencial de crescimento do cinema brasileiro é extraordinário, por isto que eu estou neste negócio, entendeu? É possível que haja, que se crie 2 ou 3 TVs Globo do cinema a partir de hoje pra frente, televisão é bobagem entrar, porque já está ocupado, mas o cinema está absolutamente vago. Por isto nós trabalhamos industrialmente, nós queremos ocupar este lugar, nós queremos ser uma grande produtora de cinema”.

O depoimento na seqüência sinaliza o que acabara de ser mencionado: a empresa é fortemente influenciada pela obsessão de alcançar um processo industrial. Seu

padrão de decisões deriva desta orientação central, conforme se verá nos depoimentos transcritos a seguir.

“(...) todos os filmes tem este estudo de viabilidade e o preço [o orçamento] do filme é função deste estudo de viabilidade, porque é o que eu posso buscar. (...). Eu digo a todo o mundo o seguinte: ‘se vocês querem fazer uma indústria de cinema no Brasil’, você tem que ensinar ao produtor fazer um estudo de viabilidade. ‘Porque o cara diz meu filme custa R\$ 10 milhões de orçamento, mas vem cá: quantos espectadores você espera?’. ‘Ah, eu acho que eu faço 1 milhão de espectadores, então o seu filme não pode custar R\$ 10 milhões?’. ‘Ora, existe uma lei que incentiva, mas não ensina a ser industrial’ ”.

A visão acima se desdobra nas três categorias de projetos utilizadas como referência pela empresa.

“Eu tenho três níveis de custo. Tenho os filmes caros que custam em media R\$5 milhões, os filmes de grande produção. Eu tenho os filmes médios, que custam em torno de R\$2,8 milhões e tenho os filmes de baixo orçamento que custam em torno de R\$1,5 milhão. Eu trabalho nestes três níveis de projetos. Eu não tenho só projetos caros. Eu tenho três (...)”.

Os três níveis de projeto podem ser considerados uma mostra da aparente flexibilidade gerencial da empresa. O enquadramento de um filme numa determinada categoria de projeto implica no ajustamento de alguns parâmetros, isto é, decisões são tomadas no que diz respeito ao grau de sofisticação do roteiro e à tecnologia de captação e finalização.

Esta “flexibilidade” atribuída à empresa é a maneira que a Diler & Associados encontrou para viabilizar seus projetos, adequando-os ao comprometimento dos seus parceiros. Este comportamento pode ser interpretado como uma manifestação do “instinto empreendedor” que permeia a empresa, assim como o otimismo do entrevistado em relação ao potencial de mercado do cinema nacional.

O perfil encorajador e investigativo do entrevistado também foi visto como um reflexo do seu posicionamento de liderança (KOTLER, 1996). Três histórias ilustram esta postura.

A primeira, já revelada nesse estudo (item “4.2 Tecnologia de produção cinematográfica”), trata-se do lançamento, no Brasil, do filme animação argentino “Manuelita”. A curiosidade que a incerteza da reação do público (ao lançamento do filme) despertara no entrevistado parece tê-lo motivado a entrar em contato com o “dono” do filme, a cooptar parceiros para sua empreitada e a “testar” o filme no mercado nacional.

Graças ao considerado bem-sucedido laboratório com o filme, surgiram dois projetos (o primeiro filme, Xuxa e Guto contra os monstros do espaço, já está pronto e será lançado em Dezembro/2005 e o outro está em fase de desenvolvimento de roteiro) na empresa feitos com uma tecnologia que se assemelha à utilizada nos filmes realizados pelos estúdios de animação americanos (Disney, Pixar Animation, Dreamworks, etc.). Apesar da experiência ainda prematura, o aprendizado com estas iniciativas (Manuelita e Xuxa e Guto contra os monstros do espaço) fez com que a empresa tomasse a decisão de conceber o seu segundo filme animação (A turma da Mônica e uma aventura no tempo) já com a intenção de gerar sub-produtos para o celular e para a televisão.

“(…) Os desenhistas terminaram [o filme Xuxa e Guto contra os monstros do espaço], tiraram férias e voltam das férias já contratados para continuarem. Então conseguimos não parar o processo (...) e já estamos negociando agora com a Disney a minissérie para televisão de 13 capítulos de 7 minutos, além do filme”.

Na seqüência, perguntado sobre a possibilidade de gerar conteúdo para o celular a partir do filme da Turma da Mônica, o entrevistado deu a seguinte resposta:

“Sem dúvida. Até para você vê, que tem crianças de 9-10 anos, todos têm celular, é impressionante como as crianças tem celular. Então é incrível, tem o celular da Xuxinha da Oi, para crianças até com idade menor. Então você realmente colocar o Maurício de Souza, estes pequenos capítulos no celular vai ser tranqüilo. Não tenho a menor dúvida, o celular é uma bela mídia também para criança. Então quer dizer nós estamos ligados. Tudo que é novidade tecnológica nos interessa. ‘Ah, inventaram isto?’, nós estamos ligados”.

Os depoimentos que acabaram de ser citados sinalizam um perfil pró-ativo do entrevistado.

A iniciativa mencionada acima não será a primeira da empresa no desenvolvimento de conteúdo para celular. Nesse segundo relato histórico sobre as ações da empresa visualiza-se a abrangência de ação da Diler.

“Eu estou desenvolvendo uma série para a Internet, dez capítulos de 1 minuto. Esta série que estamos fazendo, basicamente são closes, são planos fechadíssimos, são *big* closes, closes e planos médios fechados, não há plano geral, porque você tem uma tela pequena. É uma concepção diferente”.

A empresa parece encarar este projeto como piloto. Tem-se a impressão que a mesma sensação de experimentação que “ficou no ar”, no case da Manuelita, reaparece neste projeto. A seguir, o entrevistado relata como foi a concepção e o desenvolvimento do projeto acima. Percebe-se que a idéia de trabalhar um produto para o celular foi concebida pensando na integração deste com o filme.

“Nós fizemos o seguinte. Nós oferecemos ao distribuidor de cinema. Nós envolvemos o distribuidor de cinema neste negócio, ele não é um distribuidor de cinema, ele é um distribuidor de conteúdo e eu alertei: ‘olha, nós temos este filme, ele terá um longa-metragem que irá para o cinema e depois para a televisão, mas antes de tudo isto, ele terá 13 capítulos de 1 minuto de duração’, que na verdade serão trailers do nosso filme. O cara comprou a idéia e foi junto conosco buscar uma operadora para oferecer isto. É uma experimentação!”.

Na seqüência, as três citações transcritas revelam, dentre outros aspectos, a expectativa em relação ao projeto.

“Eu não vou trabalhar para celulares, mas se eu enxergo no celular uma possibilidade de veicular um conteúdo, eu raciocínio que este conteúdo vai fazer sinergia com o meu longa-metragem no cinema. Então aí faz sentido, então eu digo ‘opa, aí eu vou desenvolver um pré-produto, que eu amplio depois com o meu longa-metragem’ e este produto que antecede o longa é desenhado especificamente para celular, em closes, big closes e planos fechados, entendeu? E a duração é a duração cabível”.

“A gente disse ao distribuidor: ‘olha, nós teremos um filme e este filme antes de ser filme para cinema, terá uma janela que antecede o cinema’ e ele [o distribuidor] ‘que antecede o cinema?’. Eu disse ‘é, o celular’. O celular vai anteceder o cinema, porque na realidade

estes 13 capítulos de 1 minuto, estes 13 minutos, nada mais é do que um *promo* [uma amostra, pode-se dizer] de um filme de 90 minutos. O cara não entendeu, mas depois ele percebeu a importância de você baixar, evidentemente, para um número muito seletivo de pessoas, que irá se transformar em multiplicador desta idéia, um formador de opinião. Isto será uma novidade, então terá muita mídia este negócio. (...). Isto tudo será promoção para o lançamento do filme que virá logo depois”.

Sobre a expectativa de renda com o projeto, o entrevistado sinalizou ser tolerante, demonstrando estar ciente da importância de continuamente sondar novas idéias, sem impor a elas uma pressão financeira imediata.

“Não estou nem preocupado, como eu te falei o dinheiro é em outro andar [num determinado momento, o entrevistado fez uma brincadeira, dizendo que o andar que ele trabalha e, portanto, a sua sala era o local lúdico da empresa. O departamento responsável pelos resultados/concreto fica no outro andar]. Porque eu digo: ‘não importa, o que importa é fazer o primeiro’ e onde está o ganho aí ‘puxa, a Diler foi a primeira a fazer!’. Você marca, você finca sua bandeira e o posicionamento é fundamental! Depois você vê quanto vale. ‘Ah, quanto vale o próximo?’, espera aí... agora eu conversar”.

A terceira recordação histórica narra a descoberta, na época, das recém lançadas câmeras da Sony/Panavision utilizadas pela empresa de modo pioneiro em 2001.

“(...) lendo o folder da Motion ⁹⁰ de 2000/2001, estava assim ‘O Futuro (...)’ [o entrevistado começa a ler um pequeno trecho do folder, que continha a visão da empresa sobre o futuro das câmeras de cinema. Tal texto falava da recente parceria entre a Sony e a Panavision, que teve início através do desenvolvimento em conjunto de uma moderna câmera para o cinema, com qualidade superior à concorrência.]. Bem, então eu disse assim ‘eu quero esta câmera!’. O cara disse ‘eu não tenho, isto não existe, só quem tem isto é o George Lucas. O George Lucas foi quem juntou as duas empresas para desenvolver este negócio. Eles estão há dois anos desenvolvendo isto e tem 50 câmeras, só existem 50 câmeras. E quatro estão com George Lucas, as outras estão em testes em vários lugares, principalmente no Japão e nos EUA’. Aí eu disse ‘cara, a gente tem que ter uma câmera desta!’. Aí ele ligou para a Panavision, aí nós fomos para Los Angeles. Eu fiz um apanhado do que nós éramos, o que nós queríamos ser e o que era a Xuxa no Brasil. Aí, eu disse: ‘olha, é muito importante, vocês estão criando um produto novo e é muito importante que este produto seja disseminado no Mundo inteiro e se vocês mostrarem que isto varou a fronteira dos EUA, do Japão e já tem gente produzindo isto no

⁹⁰ A Motion é representante da Panavision (empresa considerada líder de qualidade no fornecimento de equipamentos para o cinema) no Brasil e parceira da Diler & Associados.

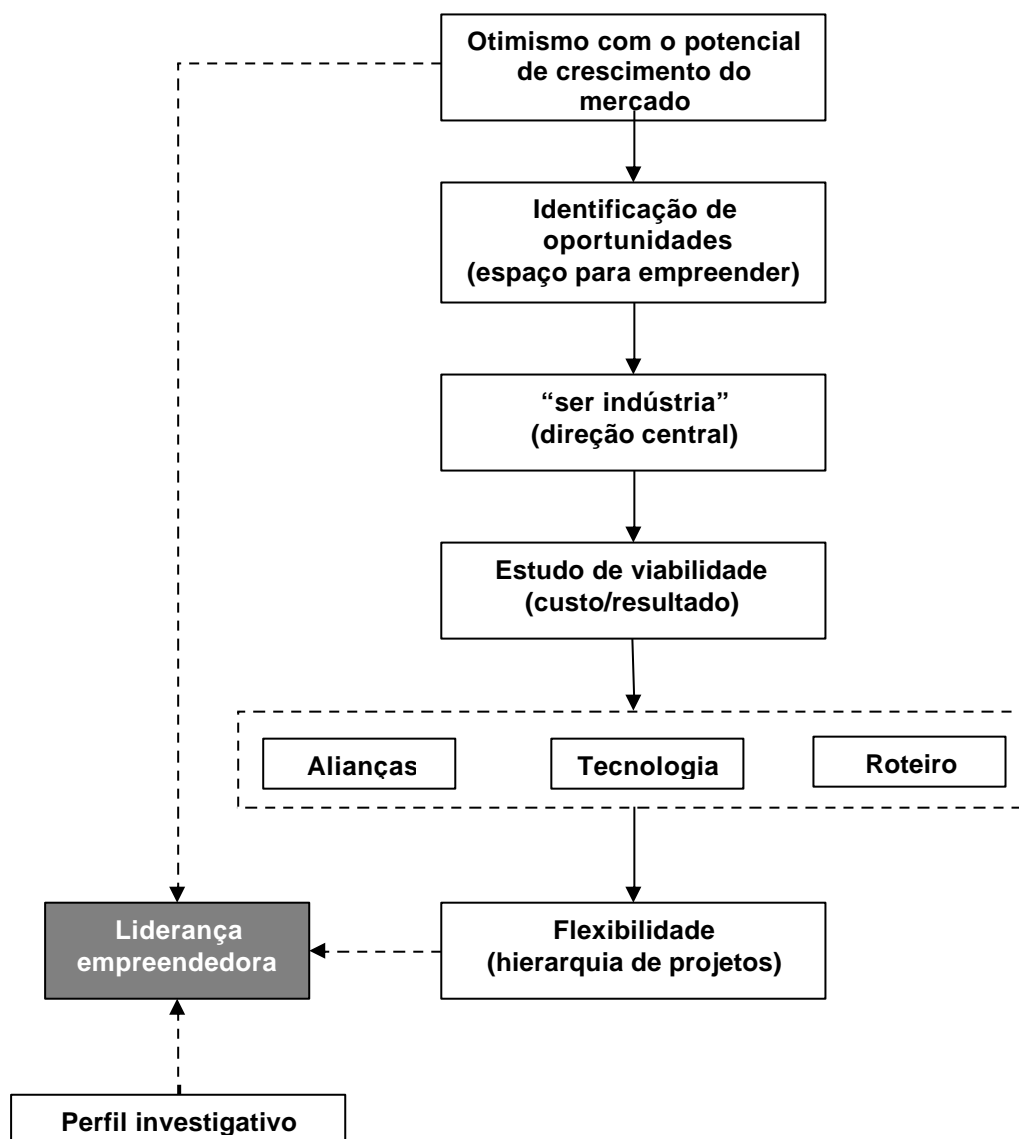
Brasil, abaixo do Equador, é fundamental. (...). O cara [em Los Angeles] ficou fascinado com o nosso discurso. Ele disse 'nós temos uma câmera e vocês precisam de duas'. Aí foram pesquisar... e uma das 4 câmeras do George Lucas estava sendo liberada... 'nós vamos te dar uma câmera nova', quer dizer alugada, eles só alugam, não vendem câmeras. 'Vem uma câmera do George Lucas para revisão, a gente vai revisar e mandar para você'. (...). Eu levei o fotógrafo junto, que tinha que aprender né, aí ele disse o seguinte 'vem cá, e os *setups*?', eu disse assim: 'flat, não mexe em nada, porque nós nem sabemos ainda o que acontece.' [risos]. Deixa tudo *flat*, não mexe em nada. Agora já estamos no décimo longa-metragem com estas câmeras, aí já sabemos mexer no *setup* para conseguir mais croma, mais contraste. Mas, no primeiro foi tudo *flat*, porque nem eles [a Sony e a Panavision] sabiam mexer ainda. Então, você vê nós somos super ligados em tecnologia, o que há de novo nos interessa (...)"

Há outro caso semelhante a este, porém atual (2005), também em relação ao lançamento de uma câmera da Sony HDV, cuja utilização para o cinema já foi testada pela empresa. Tal modelo de câmera, apesar das limitações relatadas pelo entrevistado, servirá ao propósito inicial de ser utilizada na produção de documentários, pelo fato de possuir uma melhor relação custo/benefício e do seu manuseio ser mais adequado à natureza deste tipo de produção. Para finalizar, o entrevistado faz o seguinte comentário:

"Então a gente está sempre buscando novas combinações tecnológicas para poder baixar custos, inclusive. Isto aqui [o entrevistado sinaliza para o folder que traz as câmeras da Sony/Panavision] não baixou custo, mas baixou o custo em relação à credibilidade, à certeza e ao prazo [estes três são uma referência à agilidade que a captação e produção digitais oferecem], que é custo também".

Refletindo sobre a série de opiniões/comportamentos apresentados, é possível notar que a empresa possui uma inclinação à experimentação, manifestada através do viés empreendedor do entrevistado. O esquema abaixo traz uma interpretação possível sobre a ligação entre a orientação central da empresa ("produzir industrialmente") e o seu perfil empreendedor.

Figura 13 – Relação entre direcionamento central e liderança empreendedora



Obs.: O estudo de viabilidade é chamado pela empresa de “Proposta de associação para projetos”. Segundo o entrevistado, “todos, desde a *major*, a Globo Filmes, a todo mundo eu mando isto”.

4.4.2 Globo Filmes

Na Globo Filmes percebeu-se uma visão semelhante à Diler, embora não tão eufórica, em relação ao potencial de mercado do cinema nacional. O salto no *share* de mercado do filme nacional no período entre 1998 (quando a empresa entrou no mercado) e 2004 ⁹¹ parece ter demonstrado à empresa que existe espaço para crescimento das produções brasileiras. Ou seja, o temor inicial sobre a eficácia do plano de negócios da Globo Filmes parece já ter sido superado e, segundo o próprio entrevistado, o marco desta superação é a conquista de grandes números de bilheteria nos filmes apoiados pela empresa. O retorno positivo do público é interpretado pela empresa como uma confirmação do sucesso da sua fórmula atual de negócio.

Pode-se dizer que com isto encerra-se uma primeira etapa do ciclo de vida empresarial da Globo Filmes, marcada por dois pontos, resultantes da eficácia do seu plano de negócio: comprovação do resultado do processo de seleção de projetos/consultoria artística (“pulo do gato” da empresa, segundo o entrevistado); e contribuição/importância do cinema como uma modalidade complementar de conteúdo incorporada à estratégia das Organizações Globo, o que significa, em outras palavras, integrar o cinema ao restante da oferta de conteúdo do grupo, visando atender a pluralidade de desejos e formas de consumo (o que implica acondicionar o conteúdo nas diversas mídias existentes) por parte dos espectadores. É através deste último aspecto que as habilidades específicas (a rigor, nem tão específicas assim, posto que elas também derivam do *know how* da TV Globo) de seleção de projetos e consultoria artística se alinham ao potencial de mídia das organizações Globo. Por esta razão, o entrevistado diz que “não basta ter o apoio da Globo para que o filme faça sucesso”.

“(…). É lógico que a máquina de divulgação [da Globo] é muito poderosa, mas ela vai ser exponencialmente poderosa, quando o filme tem apelo popular ou uma identificação muito grande com o público. (...)”.

⁹¹ Apesar da queda do *share* de 2004 em relação a 2003, os analistas, conforme visto na revisão de literatura e confirmado pela entrevista com a Globo Filmes, apontam que 2003 foi um ano com desempenho excepcional e não deve ser considerado como referência.

O “apelo popular” é conseguido através da consultoria artística fornecida ao produtor. Portanto, ambos os aspectos mencionados acima constituem o alicerce do sucesso da Globo Filmes e, juntos, contribuem para que a marca “Globo”, de forma geral, seja reconhecida pela população brasileira como a principal produtora de conteúdo nacional.

O fato novo levantado pelo entrevistado diz respeito à leitura do mesmo em relação à incorporação das tecnologias digitais nos setores de distribuição e exibição da indústria de cinema. Os próximos passos da Globo Filmes em busca da melhoria de sua rentabilidade (maior retorno sobre a mídia investida) e de sua imagem institucional (no item “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas” o entrevistado disse abertamente que estes serão os seus dois objetivos principais daqui por diante) serão dados num mercado com algumas mudanças em relação ao presente. Segundo o entrevistado, são nos setores de distribuição/exibição que as transformações provocadas pela inovação tecnológica produzirão efeitos mais disruptivos. O setor produtivo, apesar de ainda não ter se “digitalizado”, como visto, passará por esta transição sem maiores mudanças estruturais.

O depoimento a seguir explica porque, na visão do entrevistado, os setores mencionados serão fortemente afetados. Ao fazer isto, o informante revela sua opinião sobre a indústria cinematográfica mundial e nacional.

Percebe-se no decorrer da leitura do trecho a seguir, que a visão de futuro do entrevistado supera a afirmação de que a incorporação de novas tecnologias no cinema (elos produtor, distribuidor e exibidor) tem como aspecto central a conquista de ganhos de produtividade.

No elo da produção isoladamente, observou-se que os ganhos de produtividade se fundem com os novos recursos (efeitos especiais, sonorização, etc.) gerados pelas tecnologias recém chegadas ao mercado, revolucionando o *modus operandi* da atividade cinematográfica. Mas, na visão do entrevistado, as mudanças neste elo são menos dramáticas que as iminentes transformações nos elos subseqüentes.

Na distribuição e exibição, conforme se verá nos depoimentos abaixo, a interferência da tecnologia se faz presente através da geração de novas oportunidades de negócio no setor (apesar do entrevistado utilizar constantemente a expressão “ganhos de produtividade” nas citações a seguir, a interpretação do autor dessa pesquisa foi de que, na verdade, o foco está na geração de nichos de negócios, que ainda seriam criados).

“Acho que o grande ganho de produtividade que vai haver e também de racionalização de custos, também sempre entre aspas, é no setor de distribuição/exibição, porque este é um processo altamente mecânico e manual. O que é isto? Tirou a cópia [do filme], a cópia é um trambolho, você tem que distribuir fisicamente esta cópia, você tem que controlar fisicamente onde estas cópias estão e a movimentação delas ao longo do ciclo de vida. Você tem que armazenar, se for um grande filme, às vezes com 300-400 cópias, o espaço tem que ser grande para armazenar isto. Você não tem o controle como produtor/distribuidor, não tem o controle eficaz de quantas sessões o exibidor fez, se está apurado a quantidade de sessões/ingresso (...)”.

A partir da citação a seguir, pode ser observada, de fato, a relevância da tecnologia para a estratégia das empresas pertencentes à indústria de cinema, quando o entrevistado associa os avanços tecnológicos ao aumento de transparência na relação entre os *players* do setor e da prontidão das ações do distribuidor em relação à adequação do filme ao mercado e à possibilidade de se desenvolver um relacionamento mais íntimo entre o espectador de cinema e o exibidor/distribuidor. Estas mudanças representam o surgimento de potenciais oportunidades de mercado. Há ainda um quarto fator frisado pelo entrevistado, que diz respeito à ampliação da oferta de conteúdo para o consumidor. Este ponto parece fazer sentido, posto que para Wirtz (2001) um importante aspecto da convergência tecnológica é a pressão exercida pelos consumidores (*driver* de demanda do modelo do autor sobre “– Linhas de causalidade da convergência **tecnológica**” – pág. 57) no sentido de demandar uma personalização nas relações comerciais com os provedores de serviço. A ampliação do “cardápio de filmes” e a possibilidade de se comunicar com o público que vai a salas de cinema pode ser um passo inicial em direção ao estabelecimento de relações com o nível maior de personalização.

“(…) pro consumidor, não só olhando para a cadeia de exploração comercial do filme, uma das coisas interessantes e que alavancou

os multiplex... O multiplex é quase que um restaurante de filmes, porque você chega no ambiente único e você tem um cardápio de filmes, além de ter todo o conforto (bombonieres e tudo mais), mas é um cardápio de filmes, você ali se não tiver um, você vai ver outro e tal. Isto olhando pela ótica do consumidor e do próprio exibidor. Se você tem um processo mais dinâmico de reprogramação de filmes e salas, você vai ter uma oferta melhor e terá uma redução do custo operacional do exibidor. Do lado do distribuidor, que reflete no produtor também, a distribuição digital, obviamente reduz tempo, custo, te dá flexibilidade de rapidamente 'esta sala não está boa, vou mandar para aquela, vou colocar mais uma cópia etc.' e você pode interligar isto. Vai ser uma briga, esta administração de cópias e conteúdo com a tua bilheteria, porque hoje o controle é única e exclusivamente do exibidor. É lógico que o exibidor não tem interesse nenhum de ser controlado por um terceiro, por um distribuidor ou muito menos por um produtor, mas a tecnologia vai propiciar este tipo de alternativa".

Na seqüência o entrevistado comenta o que seria, em sua opinião, uma provável alteração no modelo de negócio do distribuidor.

"(...). Então, eu vejo a grande revolução e aí uma aproximação do ambiente de distribuição de conteúdo audiovisual parecido com o *data center*. E o que seria um *data center*, o que seria uma grande distribuidora, se existir esta figura ainda, e eu acho que vai existir, porque o distribuidor não tem só o papel físico de distribuir? Ele é o marketing e seleciona a redistribuição (...). O filme é uma coisa que vai funcionar aqui, mas do lado não vai e ele tem este papel. A competência de desenhar um bom circuito de distribuição e de pressionar o exibidor a manter seu filme e avaliar movimentações e avaliar a campanha de marketing (quanto investir, etc.) é do distribuidor. A gente tem até um pedaço deste papel na Globo Filmes, mas a gente é um 'bicho diferente' nesta história toda aqui. (...). Mas voltando, eu acho que esta estrutura você vai ter um *data center* que recebe todos os conteúdos e vai ficar administrando os despachos para todo mundo que tiver uma rede digital. Então, você imagina o que você vai ganhar. Um filme é a mesma coisa, mas um trailer, por exemplo, entre você copiar e distribuir para salas e começar a exhibir, ou seja, estar apto a exhibir, você perde de 3 a 5 dias. Você vai fazer isto em menos de 1 dia. Então ai tem um ganho razoavelmente grande de produtividade".

Esta reestruturação da indústria de cinema pode gerar uma alteração na geração de valor em toda a cadeia. Não faz parte do escopo desse trabalho desenvolver possíveis cenários ou mesmo discutir em detalhes a alteração na fonte de valor ("*profit pool*") da indústria de cinema (GADIESH & GILBERT, 1998). A análise não é simples. Em tese, poderia se dizer que o distribuidor seria o principal beneficiado, já que a digitalização eliminará custos operacionais que, hoje, são financiados pelo

distribuidor e pagos pelos produtores. No entanto, dois fatores devem ser lembrados: será necessário um volume significativo de recursos para transformar toda a cadeia em digital. Segundo Luca (2004), existe atualmente uma disputa na indústria mundial por quem será o responsável por estes custos: o distribuidor ou o exibidor. O exibidor alega que ao fazer os investimentos de migração para a projeção digital estará beneficiando a outra parte e, portanto, seria sensato que o investimento fosse distribuído entre as partes. O distribuidor se defende dizendo que não pode ser responsável por estes investimentos, pois, desta forma, estaria quase que sendo penalizado por ter alcançado uma melhor eficiência operacional. Existe ainda, por trás desta questão, a necessidade de definição de um padrão tecnológico, para que os investimentos possam ser iniciados. O segundo fator a ser lembrado, é que o rearranjo na indústria permite o surgimento de novos entrantes que potencialmente podem provocar uma redistribuição de valor na indústria (WIRTZ, 2001). Os novos entrantes, no caso em questão, podem ser empresas como a Rain Network e outras ainda não estabelecidas. Tais empresas podem ficar com parte significativa das receitas geradas pelo setor.

Por estas duas razões mencionadas, apressadamente, não seria sensato associar o fenômeno da digitalização da cadeia à geração de capital excedente na indústria. Ainda não é possível prever se tal fenômeno terá um impacto na redução de custos, quando comparado ao arranjo atual da distribuição e exibição de filmes. Enfim, as incertezas são múltiplas. Esta opinião é manifestada pelo entrevistado, quando o mesmo responde a pergunta sobre a apropriação dos ganhos no cenário de mudança traçado por ele.

“De novo, por que eu não garanto que vai ser mais barato? Aí entra um fornecedor de tecnologia, entra algum intermediário (...). É a forma de remuneração, que, por exemplo, o pessoal da Rain pensou, que eu acho que tem que ser revista, acredito até que já deve ter sido. Era você cobrar por sessão, partindo do princípio que um filme fica algumas semanas em cartaz. Mas aí você pega um filme igual ‘Filhos de Franciscos’ que está há 3 meses em cartaz em primeiro lugar, o custo do uso de uma projeção digital seria muito mais caro que uma cópia física. Então, é óbvio que o mercado vai encontrar um mecanismo para equilibrar. Eu sou um cético com esta coisa de reduzir custo, eu nunca vi nada na minha vida reduzir custo”.

Ou seja, num ambiente de incerteza o sucesso de novos entrantes vai estar na capacidade criativa que tais empresas terão ao estabelecer modelos de negócio viáveis/atrativos. Mas é bom lembrar que esta discussão está atrelada a duas premissas. A primeira, manifestada por todos os entrevistados, é que o cinema, enquanto atividade de entretenimento, visto a partir de uma “tela grande” em um espaço coletivo, não deixará de despertar o fascínio nas pessoas, apesar das eventuais mudanças que poderão ocorrer nas salas de exibição. A segunda é que o distribuidor (*major*) manterá, no cenário descrito, um domínio semelhante ao que possui hoje. Tais observações são importantes, para que fiquem claras as delimitações dessa análise. Para além dessa moldura, os efeitos das novas tecnologias podem ser mais abrangentes. A distribuição de conteúdo poderá, num futuro não muito distante, ser realizada utilizando-se um “meio” diferente de transmissão (IPTV, etc.), que eventualmente poderá atrair a atenção dos consumidores e, conseqüentemente, gerar um déficit de atenção em relação ao cinema. Neste cenário, talvez o impacto mais relevante para a indústria cinematográfica viria do segmento de entretenimento doméstico⁹². Os comentários acerca desta possibilidade encerram-se por aqui, pois existe um conjunto de variáveis complexas que interferem numa análise desse tipo e, este trabalho, não é o espaço para tal.

Retomando a questão discutida no plano anterior sobre a redistribuição de valor no cinema, o entrevistado reforçou, a seguir, a sua descrença no fato de que a digitalização pode gerar algum tipo de otimização de custos. O exemplo utilizado foi o mercado exibidor.

“Olha, vou te dar um exemplo porque não acho que vai ter capital excedente ou redução de custos... o que é diferente num ambiente tradicional de um tecnológico. Você tem um projetor de película hoje, que pode ter 10-15 anos, você só vai lá dá uma manutenção e troca a lâmpada. Você sabe que isto não acontece num ambiente tecnológico. Mas, ‘ah, não o projetor vai baratear’, mas o cara a cada 3-4 anos, de repente, vai ter que trocar o servidor, porque vai mudar o protocolo de transmissão, de encriptação, de empacotamento, de compactação. (...) Quando não se percebe este ganho que eu diria estratégico, a tecnologia só vai ser valorizada quando ela tem um ganho estratégico, se você olhar pelo custo

⁹² Uma boa referência sobre as inovações tecnológicas que podem impactar o segmento de entretenimento doméstico, pode ser encontrada em Deccax *et al.* (2003).

difícilmente o profissional de tecnologia consegue comprovar, se você colocar na ‘ponta do lápis’, a amortização dos equipamentos, dos softwares (...). Eu acho que é um desafio no caso do cinema, porque hoje o investimento feito em equipamentos de exibição/distribuição é muito mais permanente do que o que você vai fazer em digital. Por exemplo, hoje você pode estar utilizando a solução brasileira da Rain, aí o conjunto dos estúdios define, inclusive [os estúdios], eles, através da DCI ⁹³, acabaram de definir um macro padrão para o cinema digital. (...). Então, eu fico pensando assim... um exibidor tradicional ele vai esperar muito pra entrar nisto, porque pode ser uma fria, o cara jogar toneladas de dinheiro fora e este setor não tem esta tonelada de dinheiro para jogar fora e nem tem esta margem para errar, então eu vejo como um desafio. Pode ser uma revolução no ambiente de distribuição e exibição, mas ao mesmo tempo você tem uma questão de maturidade, de amadurecimento da tecnologia que eu acho que ainda vai levar um tempinho”.

O depoimento revela um aspecto “clássico”, relatado pelos autores Day & Shoemaker (2000). Tecnologias emergentes são tipicamente incertas, com benefícios desconhecidos e com padrões, fornecedores e regulamentação ainda em formação. Tendo isto em mente, os distribuidores/exibidores devem se precaver para não caírem numa das armadilhas das tecnologias emergentes definidas pelos autores. No caso em questão, o cuidado maior deve ser em relação à armadilha da “competição tardia”, que impede que os gestores enxerguem novas oportunidades com a digitalização da cadeia.

Outro fato que chama a atenção é o ônus gerado pela indefinição de padrões tecnológicos e suas constantes atualizações, sob ponto de vista de quem, praticamente, é “obrigado” a se modernizar. Desta “obrigação” decorre uma implicação básica: as empresas devem continuamente “reinventar” o seu negócio, tomando decisões criativas que lhe permitam extrair valor no novo contexto, o que significa, em última instância, aprender a gerar valor com as incertezas (SHOEMAKER, 2002), porque dificilmente uma empresa conseguirá reverter uma tendência de mudança tecnológica. A disputa pelo estabelecimento de padrões é uma realidade típica em setores intensivos em tecnologia da informação (SHAPIRO & VARIAN, 1999). O uso de um padrão tecnológico é governado, dentre outros, pelo

⁹³ DCI (Digital Cinema Initiatives) – *joint venture*, criada em 2002, formada pela Disney, Fox, MGM, Paramount, Sony Pictures Entertainment, Universal and Warner Bros. Studios. O objetivo principal da organização é desenvolver e divulgar ao mercado a especificação de um padrão aberto para o cinema projetado digitalmente. Disponível em <<http://www.dcimovies.com/>>. Acesso em: 30/11/2005.

princípio da “externalidade ou efeito de rede”, que surge quando a adoção de um determinado produto/serviço é diretamente proporcional ao número de pessoas e empresas que o adquiriram. Isto provavelmente acontecerá no processo de migração da projeção ótica para a digital, o que explica o comportamento conservador dos *players* do mercado exibidor.

O trecho adiante continua a discussão em torno das possíveis mudanças que podem afetar o mercado cinematográfico. A reflexão que se faz é sobre os novos canais de escoamento de conteúdo (mídias), principalmente dos dispositivos móveis.

“Sem correr o risco de cometer um erro *a la* miopia de marketing, a televisão não acabou com o cinema. Eu acho assim o cinema é uma experiência quase única, ela é única, mesmo que você tenha tido hoje uma revolução de equipamentos para uso doméstico, telas de cristal líquido ou de plasma grandes. Isto é para quem tem, e vai ser sempre, para quem tem um nível de renda diferenciado, maior. Eu andei pensando nisto... o cinema é talvez de todos os conteúdos audiovisuais o que menos vai se adaptar a estas novas mídias (novas mídias que a gente conhece hoje, tipo telefone celular, dispositivos móveis, os palms). Você não vai ver um filme nisto. Imagina você ver um filme num telefone celular, não vai! Mas é diferente um episódio de uma série.”

Parece haver um pouco de radicalismo na opinião acima. Em países mais avançados na distribuição de conteúdo para o celular, como a Coreia, por exemplo, existe uma demanda por assistir conteúdos de mais longa duração, que não exclusivamente séries de 60 segundos (TELAVIVA NEWS, 2005d).

Sobre o impacto dos novos dispositivos como o iPod⁹⁴ no consumo de conteúdo, o entrevistado respondeu que, a sua impressão, é que o segmento de entretenimento doméstico poderá ser o mais afetado.

“O iPod talvez faça mais estrago, digo ‘o iPod e as tecnologias associadas’, a médio prazo, que é um estrago relativo, no ambiente de *home-video*, do que no cinema. Por quê é um estrago relativo? Porque o que todos achavam que ia ser um desastre acabou se transformando na grande fonte de renda adicional dos estúdios, a

⁹⁴ Dispositivo móvel da Apple com capacidade de armazenamento de músicas, vídeos e imagens. Recentemente a Apple fez uma parceria com a Pixar Animation, estúdio de cinema americano, que produz filmes animados, para distribuir, em algumas versões do iPod, seriados de televisão e curtas-metragens (TELAVIVA NEWS, 2005i).

passagem da biblioteca das pessoas de VHS para DVD. É lógico que eles não querem fazer isto toda a hora, mas não tenha dúvida que daqui a 5 anos vai ter, talvez aí caminhando para uma casa a *la* iPod, que são estes gravadores digitais, que você armazena 500 horas de filme, por exemplo. (...) daqui a pouco você vai ter a sua biblioteca toda num cartucho ou mesmo num equipamento, num hardware que tenha uma capacidade descomunal de armazenamento. Isto vai ser bom, porque eu acho que é uma questão de tempo para você começar a ter, como tem na música, a cobrança para baixar o filme. Por quê os estúdios ainda estão olhando? Primeiro, por uma definição de tecnologia e, depois, porque ainda é um processo para garotada que fica lá 8 horas para baixar um filme e interrompe. Nenhum adulto tem saco e tempo para fazer isto. Mas isto vai mudar. Então na hora que mudar, o que vai acontecer, a experiência de consumo do cinema”.

Este depoimento é extremamente rico. O entrevistado fala com clareza e com, certo grau de certeza, que a sua expectativa é que o cenário competitivo nos próximos anos, especialmente, o segmento de entretenimento doméstico, poderá ser significativamente diferente, com a demanda por conteúdo doméstico, inclusive filmes, sendo atendida por meio da Internet. No entanto, também neste caso, existem, resumidamente, duas incógnitas: a primeira é sobre quem serão os provedores de serviço que conquistarão pontos nodais junto ao cliente. A segunda sobre qual o modelo de receita mais adequado ao consumo de conteúdo: o modelo de assinatura (*flat rate*) ou a tarifação sob demanda (*pay-per-view*).

O impacto das novas tecnologias pode ser, de fato, menos relevante nas salas de projeção de cinema (mercado exibidor tradicional), mas examinado no seu conjunto, a deterioração das receitas tradicionais (ou a migração da fonte de valor destas receitas hoje concentradas pelo mercado distribuidor/exibidor) no segmento doméstico poderá afetar o desempenho global da indústria, uma vez que em todo o mundo as receitas de bilheteria representam apenas 25% do montante total (MINC, 2000). No Brasil, este número é bem superior. O cinema (salas de projeção) representa grande parte das receitas dos *players* da indústria (MINC, 2000). Talvez, isto possa ajudar a explicar uma percepção menos disruptiva em relação ao mercado nacional. Outros fatores que contribuem neste sentido podem ser: o baixo nível de renda da população brasileira, que ameniza a penetração na sociedade de novas formas de acesso ao conteúdo, a violação dos direitos autorais (pirataria), etc.

O fato é que pode ser que o impacto destas mudanças nos distribuidores seja menor, afinal eles são grandes empresas multinacionais, que possuem uma atuação dispersa nos segmentos de televisão, canais por assinatura, etc. O relevante, nessa pesquisa, é que o mercado produtor nacional diante desta iminente transformação na indústria audiovisual deve pensar sobre novas fontes de receita, estabelecer parcerias, visando testar modelos de negócio, etc. Ou seja, a ordem é tentar agir criativamente.

Assim, na visão do entrevistado o cinema seguirá sua trajetória, em alguns casos, impulsionada pelas próprias mídias que serão criadas, a exemplo do que acontece no mercado americano, onde cinema e DVD convivem harmoniosamente. Na acepção do informante, caso o DVD seja abolido, por exemplo, a nova mídia criada assumirá o seu lugar, não havendo queda na receita dos distribuidores.

“(...). A cadeia de valor agregado do cinema, hoje, gera muito mais dinheiro do que há 20-30 anos, porque você tem várias janelas de exibição. Tem uma coisa interessante que li recentemente. O mercado de DVD nos EUA é um mercado de U\$15 bilhões, ele é maior que o mercado de cinema [salas de cinema]. E eles fizeram uma pesquisa e estão reduzindo a janela para 3 meses. Já foi 6, caiu para 4 a 5 meses e agora está indo para 3. Parte em função da pirataria e parte, porque eles perceberam que o grande consumidor de *home-video* é o que viu o filme no cinema e não o que não viu. Então, já que este cara mesmo que foi ao cinema, gostou e quer ter em casa, então quando houver esta mudança de mídia, de suporte de mídia, sair do DVD e for pra um outro arquivo digital que vai ficar armazenado num computador ou num dispositivo qualquer de armazenamento, você vai pagar de novo para fazer esta mudança? Em tese você tem direito de fazer uma cópia para uso pessoal, isto não é considerado pirataria. Então eu vou pegar meu DVD do ‘Nemo’ e vou passar para este ‘negócio’ [novo suporte de mídia], mas aí eles mudam, alguém inventa uma mudança tecnológica qualquer, alguma facilidade, alguma forma de você ver diferente. Por quê o DVD é melhor que o vídeo? Porque ele simplesmente as pessoas não pegaram seus VHS e transformaram para DVD, porque o DVD tem um acesso não-linear, você tem uma serie de extras, interatividade, jogos, às vezes acesso à Internet. Criou-se uma série de facilidades no DVD, que provavelmente com uma tecnologia mais evoluída vão existir outras facilidades que farão com que os usuários migrem para ela”.

A escolha das salas de cinema pelo público, na visão do entrevistado, será reforçada pela transformação da experiência de assistir um filme.

“(…). Então, o cinema eu acho assim, a tendência é que esta experiência de imersão, quer dizer eu acho que é provável que essa experiência de imersão seja mais intensa ainda, como acontece hoje nos parques temáticos. Quando você vai ver um filme no IMAX, um filme em 3D, a gente trabalhou um pouco com isto aqui também, a gente costumava dizer que estas atrações são 3D e 4D, o que é o 4D? São as suas experiências sensoriais: cheiro, vento, cadeira que chacoalha, que treme, então pode ser que no futuro as salas de cinema sejam uma coisa com muito mais experiências sensoriais e também com muito mais diversidade de utilização. Mas, eu não vejo assim o cinema ameaçado”.

É objeto de interesse desse estudo, checar, com profundidade, a percepção dos entrevistados acerca da relação do cinema com as novas mídias, especialmente com o celular, uma vez que este dispositivo vem sendo anunciado pela mídia especializada, como o *device* através do qual as pessoas acessarão conteúdos diversos e irão interagir com múltiplos provedores de serviços (TELAVIVA NEWS, 2005e; TELAVIVA NEWS, 2005f; TELAVIVA NEWS, 2005g). Dado o amplo relacionamento da Globo Filmes com o segmento produtor nacional, a entrevista com o principal gestor da empresa se mostrou frutífera, pois permitiu um primeiro contato com o pensamento do mercado em relação ao tema. Naturalmente, esta “idéia sobre o que o mercado pensa” não pode ser confundida com a “realidade de mercado”, uma vez que ela representa a visão de um *player*, a Globo Filmes, sobre o tema em questão. Os vários depoimentos transcritos a seguir tentam transmitir ao leitor esta visão.

O primeiro deles revela um quadro geral sobre o uso atual da Internet no mercado de cinema, apontando para o fato de que as iniciativas utilizando a Internet e outras tecnologias devem se integrar ao desenvolvimento de produtos audiovisuais na etapa de planejamento dos projetos.

“Bem, o cinema é uma expressão cultural. Não dá para encarar o cinema só como *business*. Muitas produtoras de cinema brasileiras faziam publicidade, vídeos institucionais, mas é por uma questão de sobrevivência, mas quando você olha, que é outra questão ‘eu vou produzir um filme’, sua pergunta seria nesta direção ‘eu deveria, quando vou produzir um filme estar atento ao melhor uso de novas mídias para ajudar a divulgar o filme e ter renda adicional?’ Não há dúvida. Hoje em dia, você já usa intensamente a Internet para botar *trailer* do filme, *making off*, ficha técnica, divulgar o filme e já esta começando a usar no celular também, você pode fazer desde um SMS simples, até baixar o *trailer* ou um pílula do filme e isto já se

usa. Eu diria que daqui a 1-2 anos, a grande maioria das produtoras, mas não digo que a produtora vai fazer, porque hoje tem empresa de tecnologia que faz isto. Então, eu não vejo uma grande dificuldade pro produtor de cinema se adaptar a isto. O desafio está, e isto a gente viu aqui na Globo bastante com a experiência do Big Brother, é que estes programas já foram pensados com toda a interatividade. Você tem que pensar a interatividade na concepção do produto audiovisual, não dá para chegar depois e pensar”.

O segundo depoimento é mais contundente, ao revelar com propriedade a percepção do entrevistado sobre a postura das produtoras de cinema diante da difusão do acesso à Internet, através das plataformas fixa e móvel.

“A Globo, hoje, é a maior produtora do Mundo em termos de horas de produção de conteúdo e já se posiciona como uma produtora de conteúdo audiovisual e, no futuro, eu acho que as especializações vão mudar. (...) qualquer produtora ao invés de ser produtora de cinema, pode ser produtora de conteúdo audiovisual, seja qual for a plataforma, só que fazer cinema... isto que é importante. Uma boa parte dos novos diretores que estão fazendo cinema hoje, eles queriam fazer cinema, desde que se entendem por gente, mas foram fazer publicidade para ganhar dinheiro e agora que tem dinheiro resolvem fazer cinema para fazer arte. Então a Conspiração é assim, a O2 do Fernando Meirelles e tem muitas outras que estão neste caminho. Agora, esses caras na hora em que eles se colocam como produtores de cinema, eles vão fazer um cinema tradicional. Não é que não vejo eles pensando em outras formas, é que não tem esta demanda. Hoje não tem esta demanda e ainda acho que vai demorar um pouquinho para ter esta demanda neste tipo de produção, deste tipo de conteúdo (...)”.

Pela declaração anterior, é possível perceber que, segundo o entrevistado, o mercado produtor de cinema possui um perfil conservador, cuja raiz é provável que esteja no conceito da atividade de cinema herdado de décadas passadas, que vigora nos principais cineastas em atividade.

O trecho na seqüência traz no primeiro plano mais uma evidência sobre a natureza conservadora de uma parcela relevante do mercado produtor brasileiro.

“(.) como hoje, antes de pensar nisto [distribuição de conteúdo para novas mídias], eu acho que o grande desafio dos produtores de cinema é fazer os seus filmes, eles não perceberam isto, e pensar já nos extras do DVD, no DVD. O americano já pensa. (...). Isto é uma forma de enriquecer uma mídia que lá vai faturar mais que o cinema. Hoje se diz lá fora que o cinema é usado para divulgar o filme, ele não tem que dar dinheiro ali. Se ele se pagar no lançamento já está

bom, porque vai ganhar dinheiro no DVD, na venda para televisão e depois pro mundo inteiro. Então, eu acho que o cinema ainda é mais conservador, porque a gente está numa franca evolução do mercado de DVD no Brasil e muito pouca gente pensa no DVD quando está concebendo o filme, muito pouco”.

As duas últimas citações tangenciam um aspecto ainda imaturo no mercado: o modelo de negócio que tornará viável a distribuição de conteúdo para novas mídias. O entrevistado sinaliza que o mercado vem adotando práticas desencorajadoras para o produtor de conteúdo, fazendo com que tais oportunidades sejam exploradas maciçamente por geradores de conteúdo de grande porte.

“(…). Se você se coloca como produtor de conteúdo audiovisual e faz conteúdo para qualquer situação, como alguns fazem, aí é diferente, o cinema é mais uma forma de fazer. (...) Neste caso você pode dizer ‘amanhã eu tenho 80 milhões de celulares, 40 milhões de televisões e 20 milhões de computadores, então realmente celular é um negócio’. Vai depender do modelo de negócio, porque depende do que sobrar para o produtor. Eu acho que o grande equívoco que existe, tanto no cinema, como provavelmente no ambiente do celular, é que todo mundo quer ficar com o dinheiro: o exibidor que, no caso, é a empresa de telefonia, o conversor, o pós-editor e aí o que sobra pro produtor de conteúdo é uma migalha”.

“(…) em toda a cadeia de produção cinematográfica o produtor é que fica com menos dinheiro. (...). O exibidor depende de ter filme, o distribuidor se não tiver filme não distribui nada, mas massacra o produtor e eu acho que, no ambiente de telefonia, começou deste jeito, apertando ao máximo o produtor. Enquanto não for interessante, não vai ter um conteúdo de boa qualidade ou você tem escala, mas aí são os grandes produtores. A Globo tem escala de conteúdo para fazer um negócio grande, mas um cara que faz 1 filme a cada 3 anos. A telefonia vai ajudar claramente como meio de divulgação”.

Por fim, é preciso deixar claro que quando, nesse estudo, buscou-se conduzir, durante as entrevistas, um debate sobre como os profissionais ouvidos enxergam o posicionamento das produtoras no ambiente de convergência tecnológica, particularmente de produção de conteúdo para dispositivos móveis, não se está sugerindo que as produtoras devem deixar de fazer filmes para a “tela grande”. O objetivo ao formular tal questionamento foi checar dois aspectos. O primeiro diz respeito à auto-imagem da empresa. A forma como a empresa se vê influencia no seu comportamento, na busca e na natureza de oportunidades que ela vislumbra. Sob este enfoque, o depoimento da Globo Filmes sobre o perfil do mercado é

precioso, mesmo se tratando de uma interpretação unilateral, que, a rigor, precisaria ser checada com mais participantes da indústria, além dos que foram ouvidos nesse estudo.

O segundo aspecto, decorrente do primeiro, diz respeito à preocupação das produtoras em aplicar seus produtos e serviços em nichos de mercado, onde tenha demanda em potencial, estabelecendo para isto alianças com empresas complementares (WIRTZ, 2001). Observou-se, por exemplo, que a Diler & Associados age pró-ativamente nesta direção, quando, recentemente, vem aprimorando sua estrutura de produção para filmes animados e quando, no passado, colocou em prática sua estratégia de criar filmes protagonizados por ícones do mercado familiar brasileiro. Mas, este comportamento parece não ser padrão no segmento analisado. Segundo Adner & Levinthal (2000), os gestores devem focar na interseção entre mercados e aplicações, buscando criar nichos, propícios para aplicações ainda em desenvolvimento inicial. Afora a Diler & Associados, parece, pelo depoimento da Globo Filmes, que relatou um perfil conservador do setor investigado, que a recomendação dos autores não foi assimilada pelo segmento produtor cinematográfico nacional. O relato dos dois participantes, a seguir, não altera esta afirmação.

4.4.3 Domingos Oliveira

O pensamento de Domingos Oliveira acerca do ambiente futuro de competição está fortemente influenciado pela necessidade de reflexão sobre o atual modelo de incentivo governamental à produção cinematográfica, que, na sua acepção, é fundamentalmente voltado às grandes produtoras.

A sugestão do entrevistado para o estabelecimento de mecanismos mais justos de apoio à produção e para a diminuição da dependência de um modelo único de produção (cinema comercial) como garantia de rentabilidade está em investir em infra-estrutura.

“(...) o esporte já aprendeu... não patrocina jogos, patrocina atletas!”.

Ou seja, o dinheiro público deve ser investido na estrutura da indústria, em contrapartida a um modelo de incentivo que privilegia o incentivo “filme a filme”, atesta o entrevistado. Quatro ações neste sentido foram citadas:

- Reserva de mercado (ex.: cota de tela);
- Adicional de ingresso: produtora deve receber um montante, em dinheiro, em função da bilheteria alcançada com o seu filme;
- Incentivo à criação de mercados alternativos (ex.: criação de circuitos de cinema: levar o cinema aonde ele não chega);
- Ensino de cinema.

Os dois primeiros pontos já existiram no Brasil em décadas passadas e segundo o informante “é imprescindível que os mesmos voltem a existir”.

Na visão do entrevistado, o desenho atual de incentivo à produção cinematográfica brasileira está distorcido à medida que subsidia, quase que exclusivamente, um modelo de produção filme a filme e privilegia a atuação de grandes grupos.

“Atualmente, exige-se dos projetos submetidos [à liberação de recursos provenientes das leis governamentais de incentivo] uma articulação com parceiros com poder financeiro para investir na distribuição do filme. Como os projetos que conseguem estes parceiros são aqueles apoiados por grandes grupos tem-se um ciclo onde quem recebe ajuda financeira são aqueles projetos que, em tese, possuem maior probabilidade de sucesso. Enfim, um pequeno grupo de produtores é responsável por uma parcela significativa do montante de recursos disponíveis”.

Há ainda um grave complicador deste cenário. Segundo o entrevistado, tanto os filmes de baixo custo (mercado independente), quanto às grandes produções, na maioria dos casos, não são rentáveis. Ou seja, não vale o argumento de que os recursos governamentais devem ser direcionados prioritariamente ao mercado “comercial”, porque tais projetos são mais lucrativos do que aqueles de orçamento modesto, voltados aos “circuitos de arte”.

“(...). Ou seja, estes números são meio que ocultados do público (não saem nos jornais, revistas, etc.), mas a verdade é que tanto o filme barato, quanto o filme caro, encontram-se no ‘vermelho’, numa difícil situação financeira: é raro um filme brasileiro sair do vermelho apenas com exibição em sala de cinema”.

Esta situação ⁹⁵ é vista como desmotivadora, não somente para ele, como para os demais produtores de pequeno porte e por aqueles, de forma geral, que querem iniciar carreira no cinema, experimentar novas linguagens, etc. Ou seja, na opinião de Domingos Oliveira este quadro dificulta o surgimento de novos nomes no cinema, impedindo um fluxo intenso de renovação e de aprimoramento da atividade.

“Como, no Brasil, praticamente esta é quase que a única fonte de recursos [leis de incentivo governamentais] disponível, o produtor/diretor brasileiro fica sem ter como realizar seu filme”.

Uma das sugestões para a criação de condições mais equânimes de competição é o terceiro ponto mencionado pelo entrevistado: a criação de mercados alternativos. O informante credita a esta iniciativa, um importante instrumento de revigoração da produção nacional. Para ele, as estratégias governamentais devem focar o cinema de baixo custo.

“Os mercados alternativos é que vão permitir a produção independente”.

Neste contexto, a tecnologia digital, à medida que diminui o custo de produção dos filmes, pode representar um estímulo à produção, que, por sua vez, pode pressionar a criação de locais de exibição capazes de absorver o florescimento de filmes feitos por realizadores de pequeno porte, na maioria, independentes. Ou seja, é possível, na opinião do entrevistado, que a digitalização da produção signifique um motor de crescimento para o mercado independente de forma geral. Fenômeno semelhante vem acontecendo no segmento de curta-metragem (filmes com pequena duração). A Internet tem se tornado um canal de escoamento da produção de curta-metragens, fortalecendo este segmento (FREDERICO, 2005).

⁹⁵ Um lembrete. Conforme já falado nesse trabalho, nos EUA tal situação seria aceitável, uma vez que a janela “cinema” é apenas uma das formas de receita do filme, ficando atrás do segmento de *home-video* e TV. Mas, no Brasil, o cinema é a principal fonte de receita dos setores produtor/distribuidor.

“Creio que a digitalização tem conseqüências ainda imprevisíveis para o mercado. O digital democratiza o cinema. (...). Isto porque é barato filmar em digital. O fenômeno da democratização do cinema funciona como um estímulo à produção de filmes, porque viabiliza o modelo de produção via cooperativas”.

No que diz respeito às ações que poderiam ser feitas pelo Governo para a criação de mercados alternativos, o entrevistado sugere que sejam concebidos circuitos de cinema pelo Brasil, como o cinema itinerante. Para tornar clara a sua proposta, foi apresentado como exemplo a idéia central de um projeto de sua autoria (não implementado) para a expansão do teatro nas cidades brasileiras.

“O governo reservaria/construiria, enfim viabilizaria um espaço para que peças de teatro sejam encenadas em várias cidades brasileiras. Nestas cidades o governo garantiria hospedagem, traslado e a bilheteria do espetáculo para os realizadores. Várias peças poderiam simultaneamente ser encenadas em vários locais do Brasil”.

A proposta é fazer algo semelhante ao Cinema, mas ele admite que neste caso existem maiores complicações.

Atualmente, o entrevistado afirmou que está tentando colocar em prática a estratégia de focar na exploração de novos nichos (mercados alternativos), enfatizando os mercados fora da “bilheteria” (ex.: avião, universidades, escolas, Tvs fechadas, etc.). Dito isto, perguntou-se ao entrevistado a sua opinião sobre a possibilidade de explorar o celular como um meio de veiculação de conteúdo audiovisual. A seguinte resposta foi dada:

“O celular, em minha opinião, cria um novo tipo de dramaturgia, que exigirá novos profissionais e empresas que se dediquem a criação de produtos específicos [o que o entrevistado chamou de subprodutos do cinema convencional] capazes de alavancar a atividade através do desenvolvimento de um novo mercado”.

A última diretriz recomendada, pelo entrevistado, para a participação do Estado na indústria cinematográfica é que o Brasil invista na formação de profissionais para o cinema brasileiro e para a dramaturgia em geral.

“Nós temos pouquíssimas Escolas de Cinema no País, tanto no que diz respeito à formação de diretores, técnicos, produtores e roteiristas. Inclusive quanto à formação de roteiristas deve haver uma atenção especial, pois é sabido pelo mercado estrangeiro e nacional e pelos profissionais do ramo que o Brasil é fraco na criação de roteiros”.

Voltando a citar a criação de mercados alternativos, o entrevistado mencionou a importância de veicular o cinema e também o teatro nas escolas brasileiras (ensino tradicional). Além de criar novos mercados, o País estaria difundido a cultura do audiovisual brasileiro junto ao público jovem, ajudando a criar o hábito de consumo de filmes nacionais. Também poderiam ser organizadas oficinas nas escolas para incentivar, desde cedo, que crianças e jovens se interessem por Cinema.

Um ponto em comum no discurso do Domingos Oliveira e da Diler & Associados é a crença de que a expansão das salas de cinema incentivaria, de forma ampla, o mercado produtor nacional, ainda que, para Domingos os circuitos de cinema devem privilegiar o mercado produtor independente. Ambos, expressaram abertamente a importância da formação de público para o cinema nacional, aspecto seminal da estratégia da Globo Filmes, inclusive. A questão que se coloca, na opinião do autor dessa pesquisa, é que tal tarefa deve ser feita de maneira plural, buscando-se criar condições que permitam aflorar as diversas manifestações artísticas. Sob este enfoque, o Estado deveria interferir na indústria para amenizar os desequilíbrios gerados pelo sistema de concorrência e criar uma competição mais justa possível, respeitando a diversidade de opiniões. É neste ponto que a discussão se torna delicada, no entanto, não faz parte do escopo desse estudo o aprofundamento deste debate.

4.4.4 Conspiração Filmes

O aspecto enfatizado pela Conspiração em relação ao futuro do mercado produtor de cinema diz respeito à interferência das tecnologias digitais na produção. Esta visão está alinhada à opinião de Domingos Oliveira. A premissa básica para a empresa, assim como para este último, é que a digitalização da produção tornará o “fazer cinematográfico” mais acessível, democratizando o cinema e,

conseqüentemente, permitindo que um maior número de pessoas se tornem realizadores audiovisuais independentes.

“Se eu fosse fazer um filme todo em HD [captação digital], eu teria uma economia em torno de 15% do orçamento de produção, sem contar a questão da distribuição. Isto considerado daqui a uns 3-4-5 anos, onde os equipamentos estariam mais baratos. Mas o mais importante não é isto. A pessoa que resolve fazer um filme caseiro vai estar muito mais próxima de ter um bom filme do que hoje. A barreira de entrada diminuiu. Se você ao invés de contratar um ator caro, quiser convidar pessoas do teatro, por exemplo, que são atores, mas não possuem visibilidade, o realizador tem a chance de fazer um bom filme. O que acontecerá é uma inclusão e pode chegar ao ponto de ter filmes baratos, que o distribuidor vire e fale ‘eu vou lançar este filme’. Nos EUA aconteceu este fato com ‘Bruxa de Blair’, que foi produzido com um custo baixo. Hoje fazer um filme com R\$100 mil é impossível, mas filmes neste patamar vão ser cada vez mais freqüentes. Destes filmes emergentes, uma pequena parcela vai ter qualidade e irá chamar a atenção”.

Este cenário de queda da barreira tecnológica, na ótica da empresa, irá se consolidar, de fato, num período entre 3 a 5 anos. Para a Conspiração, a mudança emergirá fundamentalmente do mercado independente, atingindo, com o tempo, de forma positiva, o mercado “comercial”, que envolve as produtoras de maior porte. Assim, o ritmo intenso de produção independente alimentará o mercado “comercial” com novos talentos.

“(…). Mas eu não acho que isto interfere na atividade principal da Conspiração, pelo contrário, acho que otimiza, porque a gente descobre mais rápido um bom diretor. Porque o profissional talentoso acaba migrando para um estrutura mais consistente e quem define isto é o mercado: vai sempre existir filme de U\$100 milhões. Se ninguém mais for ao cinema, ele desiste da profissão ou trabalha a 1/5 do preço e quem regula esta relação é o mercado. Mas o que acontece (eu imagino isto) é que vai ter a possibilidade de novos talentos se expressarem muito mais rápido. A ascensão profissional poderá vir mais rápido. Nós ficamos anos estruturando para conseguir fazer cinema. Os estúdios não vão investir na produção destes filmes, eles querem vê-los prontos e aí avaliar. Pode ser que as *majors* criem uma equipe para monitorar o surgimento de novos filmes”.

Ou seja, o fenômeno da digitalização impacta a produção, fazendo surgir uma “fábrica” de filmes. Este cenário traçado pela Conspiração coloca no centro da discussão a idéia que a renovação nos mercados advém da periferia. Esta tese tem

sido anunciada por vários autores, dentre eles Day & Shoemaker (2004) e Prahalad (2004). Na interpretação do entrevistado as oportunidades geradas a partir da digitalização irão contribuir, naturalmente, para o fortalecimento indireto da sua empresa. Na sua visão, parece que a infra-estrutura das produtoras de grande porte (incumbentes) atrairá os diretores, atores, roteiristas talentosos que atuam em projetos de pequeno porte. Mas, a rigor, corre-se o risco de que da periferia surjam empresas com novos modelos de negócio e competências. É preciso refletir com parcimônia para não subjugar um possível aumento da rivalidade do setor proveniente da “democratização do cinema”.

Quando o assunto abordado é distribuição de conteúdo para o celular, a empresa enxerga as novas mídias com uma postura cautelosa.

“Hoje, este é um produto muito específico. Eu não acho que isto vá tomar mercado de cinema, isto é mais uma mídia. Até porque assistir um filme na tela do celular não é atrativo. Existe uma mídia específica: a pessoa está disposta a ver algo que dure 1 minuto. Por exemplo, news, gol, cotação de bolsa de valores, mas um filme... Como um filme pode ganhar dinheiro com isto? Acho que não se ganha, o que a produtora pode fazer é mini-seriados, por exemplo 20 episódios de 60 segundos. Mas aí tem que desenvolver um conteúdo específico para isto. Estrategicamente a gente já pensou nisto, discutiu isto algumas vezes, existem várias pessoas que conheço que estão investindo mais nisto, existe este mercado, a gente certamente vai entrar nele, mas ele é tão específico, que é preciso montar um núcleo para ele. Fazer um roteiro de 20 minutos, onde cada minuto faça sentido não é o mesmo que cinema”.

A empresa adota uma posição conservadora no curto-prazo, porém atenta à proliferação do celular como um dispositivo através do qual as pessoas podem satisfazer seus desejos por entretenimento.

“A gente acha que este posicionamento é estratégico, mas já existem varias pessoas fazendo isto. Não temos dúvida que esta é uma mídia que veio para ficar, alguém tem dúvida que daqui a 10 anos as pessoas abandonarão o celular? Não vai. Telefone fixo vai acabar, o computador vai absorver a telefonia, mas o celular não. Então se você está sempre com celular é interessante que as pessoas o utilize no tempo ocioso (ônibus, etc.)”.

A sua postura observadora, não a impediu de desenvolver, em caráter de experimentação, uma série específica para o celular.

“Nós estamos observando o mercado. Já participamos de algumas conversas com as teles, inclusive. Por ora, não pretendemos lançar nada no mercado, porque a Conspiração é reconhecida por possuir um excelente padrão de qualidade na produção e a gente considera que não atingiu este padrão para o conteúdo em celular. Mas, estamos investindo na criação de uma história como uma ação-piloto para fins internos. Tem 1 a 2 pessoas trabalhando nisto, mas não em tempo integral”.

Ainda que a Conspiração e a Diler & Associados estejam desenvolvendo conteúdo para celular, observado por este prisma, a Diler & Associados demonstrou que interessa a ela ser reconhecida como pioneira (no segmento de cinema) nesta iniciativa. Nesta última, parece haver uma “urgência por experimentar”, que não foi percebida na Conspiração.

Por fim, o quadro a seguir torna claro o posicionamento dos entrevistados, sob o ponto de vista da oferta de seus “produtos” ao mercado.

Quadro 26 – Classificação dos participantes da pesquisa sob a ótica da oferta de seus “produtos”

Oferta de “produtos”		Domingos Oliveira	Conspiração Filmes	Diler & Associados	Globo Filmes
Filme		X	X	X	X
Internet (divulgação)			X	X	X
Séries				X	X
Celular	Divulgação			X	X
	“Novo produto”			X	

Obs.:

1) A classificação “Internet” acima significa a utilização da web como um meio de divulgação de informações (ficha técnica, trailer, elenco, etc.) sobre o filme e não como um novo canal de “venda” do filme, a exemplo de sites que oferecem serviço de vídeo sob demanda.

2) A idéia ao criar duas categorias para a utilização do celular foi simplesmente diferenciar a utilização de tal *device* no seguinte sentido: empresas que utilizam a plataforma celular para veicular informações sobre ficha técnica do filme, elenco, *trailer*, etc. Esta categoria foi chamada de “Divulgação”. Pertencem à segunda categoria (“novo produto”) produtoras que pretendem utilizar o celular para veicular histórias específicas, que representem uma fonte de receita alternativa e no futuro, podem inclusive ser a base para a criação de um filme longa-metragem.

5 REFLEXÕES SUGESTIVAS

5.1 Síntese da pesquisa

Em linhas gerais, esse trabalho buscou identificar: i) os aspectos principais da gestão (produção) de um projeto cinematográfico (etapas do projeto, financiamento da produção, quadro societário do filme, parceiros envolvidos, etc.); ii) detectar os efeitos gerenciais da utilização das tecnologias digitais e do avanço das redes de comunicação - aspectos associados à convergência tecnológica e a reconfiguração da indústria da informação - sobre o *modus operandi* e a visão de futuro das produtoras de cinema investigadas.

Na verdade, em sua essência, o foco principal do estudo é examinar o segundo objetivo citado, mas, não seria possível atingir tal propósito sem, antes, conhecer, do ponto de vista gerencial, o modelo de produção de um filme.

Isto feito, a investigação se concentrou na relação das empresas estudadas com o seu universo de atuação (vínculo com a tecnologia, a relação com os parceiros, com os profissionais envolvidos na produção, etc.). Esta escolha apóia-se na crença de que a compreensão destes vínculos irá permitir uma avaliação da “prontidão estratégica” das produtoras e, conseqüentemente, proporcionará um maior conhecimento sobre a postura de tais empresas diante das oportunidades e ameaças frente a um espaço concorrencial mais amplo, formado pela convergência entre os setores de telecomunicações, tecnologia da informação e comunicação.

Objetivamente, esta pesquisa, de caráter exploratório, teve como propósito responder às seguintes perguntas:

- Quais as características (referências conceituais, parceiros envolvidos, etapas/marcos de produção, etc.) do atual processo de produção de uma obra cinematográfica (longa-metragem)?

- Qual a relação da atividade cinematográfica com a tecnologia da informação?
- Em qual extensão as ações dos principais gestores das empresas investigadas (e das próprias empresas) se aproximam das orientações contidas nas referências bibliográficas?
- Qual o grau de percepção do principal gestor das produtoras de cinema investigadas acerca do contexto empresarial no qual está inserido?
- Como as produtoras cinematográficas implementam os conceitos de estratégia no desenvolvimento de suas atividades?

Utilizando uma metodologia qualitativa de entrevistas individuais, contatou-se quatro profissionais que atuam diretamente na realização de projetos cinematográficos, ocupando posições de destaque no segmento de produção nacional. Dentre os pontos examinados estão as referências (direcionamento central) nas quais os respondentes se baseiam ao “fazer cinema”, os principais marcos e as alianças que caracterizam um projeto cinematográfico, as mudanças decorrentes da introdução de novas tecnologias no ambiente de produção e as percepções dos participantes acerca do futuro da indústria cinematográfica. Tais “mudanças” e “percepções” referem-se às dimensões humana (relações de trabalho e perfil profissional) e estratégica (posicionamento de mercado e alianças), que envolvem os temas.

A seguir, serão apresentadas as principais reflexões proporcionadas pela pesquisa.

Antes, porém, é necessário registrar um achado importante dessa pesquisa, descoberto ainda na fase de preparação para esse estudo. A atividade de cinema integra diferentes visões da relação entre cultura e mercado. Este fato gera um complicador ao se tentar analisar tal atividade, tendo como pano de fundo elementos da ciência administrativa. Buscou-se, ao máximo, respeitar tais visões. É difícil, apesar dessa afirmação não inibir tal tentativa, interpretar a realidade sem fazer julgamentos. No entanto, o que se procurou transmitir ao leitor são algumas constatações/reflexões, circunscritas pelo respeito à pluralidade de manifestações/visões e à diversidade de objetivos de cada um dos entrevistados.

Naturalmente, a análise contida nesse estudo deve ser relativizada através da experiência profissional no segmento de produção cinematográfica, que cada leitor poderá trazer consigo. Neste sentido, o presente trabalho é uma obra aberta, que convida todos que o lerem a refletirem sobre as interpretações realizadas.

5.2 Considerações finais

Estudar a concepção sobre a atividade cinematográfica e o posicionamento de mercado dos profissionais/empresas entrevistados contribuiu para que fosse verificada a possibilidade de comparação entre os participantes da pesquisa, ao mesmo tempo que, seguindo a lógica proposta por Abell & Hammond (1979), auxiliou na compreensão do comportamento/padrão de decisão dos participantes da pesquisa, enfim no entendimento da estratégia das empresas/profissionais que participaram do estudo (QUINN, 1980).

Conhecer a estratégia de uma empresa significa examinar questões, tais como desejo/modelo mental dos seus líderes e colaboradores (estrutura de poder), seus objetivos/metas/planos, natureza e gestão dos projetos realizados, relações de trabalho, infra-estrutura, perfil das alianças, visão de futuro acerca da empresa (“onde a empresa quer chegar?”) e do mercado (cenários competitivos), etc. (QUINN, 1980, BETHLEM, 2002). Tais observações auxiliam na compreensão da visão ou do pensamento estratégico da empresa (MINTZBERG, 1994), tornando possível estabelecer um paralelo com as características da competição futura, estudados por Kanter (1989), Prahalad & Hamel (1989), Prahalad & Hamel (1990), Davenport (1993), Kotler (1996), Doz & Hamel (1998), Wirtz (2001), Watson (2002), Shoemaker (2002), Day & Shoemaker (2004) e Prahalad (2004).

Rezende (2003), afirma que “a pedra angular da Administração Estratégica é sintetizada na busca adaptativa por parte das organizações (...). Há uma clara tentativa de redução de hiatos (*gaps*) em relação à linha-mestra resultante dos objetivos e restrições a que o empreendimento está sujeito (...)”. Esta afirmação nos revela como a concepção da estratégia está intimamente ligada ao bem-estar das organizações no decorrer dos anos. Neste sentido, buscou-se também examinar a

percepção/comportamento das produtoras cinematográficas em relação às oportunidades geradas pelas tecnologias emergentes (SHOEMAKER, 1992; DAY & SHOEMAKER, 2000; DOERING & PARAYNE, 2000; ADNER & LEVINTAL, 2000; DAY & SHOEMAKER, 2004; PRAHALAD, 2004) e a mudança de perfil dos profissionais ligados ao setor estudado (MILES & SNOW, 1984, PETERS, 1987, KOTLHER, 1996, dentre outros.).

Através do arcabouço teórico desse trabalho, mencionado sinteticamente acima, estruturou-se um roteiro de perguntas, que serviu de base para a observação de campo e para a obtenção dos resultados da pesquisa, apresentados no tópico “4 Resultados e discussões”. Por sua vez, a partir de tais resultados foram extraídas constatações apresentadas na seqüência.

Conforme mencionado, o aspecto central desse manuscrito apóia-se no fato que as tecnologias digitais e a convergência tecnológica oferecem oportunidades de ganhos operacionais, de incremento de qualidade e de ampliação da oferta de serviços para os *players* integrantes das indústrias de audiovisual, telecomunicações e tecnologia da informação.

No caso específico do setor estudado, esta afirmação deve ser segmentada em duas suspeitas, que, em tese, podem ser encaradas como hipóteses de pesquisa, a saber:

- **hipótese 1** – diz respeito às oportunidades de ganhos operacionais/qualidade; e
- **hipótese 2** – diz respeito à ampliação de oferta de serviços/mercado. A checagem desta suspeita será feita adiante, quando formos falar especificamente sobre a visão de futuro dos entrevistados.

Pode-se dizer que a “hipótese 1” foi confirmada, na prática, quando se analisou a incorporação das tecnologias de captação de imagens e finalização no ambiente de produção. Os entrevistados foram unânimes sobre o fato de que as tecnologias mencionadas estão provocando um incremento da eficiência operacional (otimização

do cronograma de produção) e de recursos (“ferramentas”) disponíveis ⁹⁶ para serem utilizados na produção de um filme (efeitos especiais, animação, ajustes de parâmetros técnicos, como o som, a cor, etc.). Também houve concordância entre os entrevistados em relação ao fato de que a maximização dos benefícios advindos das tecnologias digitais virá a partir da integração entre o processo de captação e finalização digitais. No entanto, paradoxalmente poucas empresas encontram-se avançadas neste processo. Pelo que foi observado, uma parcela pequena do mercado utiliza tecnologia de captação digital, ao passo que um número elevado de produtoras está finalizando os seus filmes em digital.

A pesquisa mostrou que as razões para tanto podem estar: i) na indefinição das *majors* em relação ao padrão a ser adotado para a projeção digital nas salas de cinema; ii) na resistência a mudança de tecnologia; iii) na evolução ainda insatisfatória, para alguns, da qualidade dos equipamentos de filmagem digital; iv) e na pequena percepção de ganhos significativos com a migração para o digital.

É importante colocarmos uma lupa neste último aspecto citado pelos entrevistados, pois ele remete à reflexão sobre a estratégia atual das produtoras (tempo presente) e à suspeita (“hipótese 2”) de que as mudanças, em curso, geram oportunidades para os *players* do segmento estudado.

Começamos pela análise do posicionamento estratégico. Como visto, existem diferentes visões, por parte dos realizadores audiovisuais, em torno da atividade de cinema. No universo dessa pesquisa, há de se recordar o seguinte panorama evidenciado no item “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas”.

⁹⁶ Para evitar uma possível confusão, cabe fazer um esclarecimento. A disponibilidade de novos recursos provenientes da finalização digital dos filmes, em tese, tem o poder de ampliar a oferta, uma vez que ela permite uma riqueza maior de efeitos especiais, de animação, etc. No entanto, ao pensar desta forma, a referência central está sendo o filme propriamente dito. A questão proposta, nesse momento, é que a reflexão sobre o posicionamento das produtoras seja feita colocando-se no centro o “negócio cinematográfico”. A “moldura” utilizada neste último caso é um pouco maior.

A Diler & Associados possui um claro posicionamento industrial.

“Nós desenvolvemos um processo bastante próprio, porque nós nos posicionamos como indústria. (...)”.

Deriva daí o seu modelo de gestão de projetos, onde os principais destaques são o estudo de viabilidade que a empresa realiza antes de fazer os seus filmes e também a hierarquia de projetos criada pela empresa. O estudo de viabilidade é o ponto de partida para a definição de três elementos essenciais na execução de um projeto cinematográfico:

- a elaboração do roteiro, do cronograma e do orçamento do filme (hierarquia de projetos);
- a definição dos parceiros do projeto (rede de alianças);
- a escolha tecnológica.

Esta visão industrial foi interpretada pelo autor desse trabalho como o direcionamento central da empresa ou, segundo conceito de Prahalad & Hamel (1989), como o intento estratégico da empresa.

Examinada neste contexto, a utilização de tecnologia na empresa está subordinada à velocidade (urgência) com a qual determinados projetos devem ser executados. Por isto, o entrevistado utiliza, em aproximadamente metade dos seus filmes, a captação e finalização digitais. Esta combinação justifica-se, sob o ponto de vista da Diler & Associados, pelo aumento da agilidade em todo o processo de produção. Inclusive, atualmente, o processo inteiramente digital é mais caro que o convencional (captar em película e utilizar finalização ótica ou captar em película e finalizar em digital), o que reforça a idéia de que o *timing* de lançamento de filmes no mercado é prioridade para a empresa. A versatilidade tecnológica nos seus projetos é um bom exemplo de sua postura gerencial flexível.

Raciocínio semelhante pode ser observado na formação de alianças do projeto. Observou-se que, de forma geral, fazer cinema requer a articulação de uma extensa rede de profissionais e empresas. Na Diler & Associados dois aspectos devem ser frisados. O primeiro é que o entrevistado deixou claro que, em praticamente todos os projetos, os talentos do filme (escritor, roteirista, diretor, elenco principal) e os fornecedores recebem um *equity*, tendo direito a uma parcela das receitas geradas em todas as janelas de exibição do filme. Na Conspiração, esta também é uma prática presente, embora menos freqüente e mais direcionada aos recursos criativos. O detalhe é que a Diler & Associados estabeleceu uma aliança com os fornecedores⁹⁷, cujo valor dos serviços representasse uma porção representativa do orçamento, objetivando alcançar economia de escala em seus projetos.

O segundo aspecto diz respeito ao relacionamento estabelecido com o distribuidor. As *majors* se tornaram um importante parceiro do produtor não somente na distribuição, mas na co-produção dos filmes. No entanto, no caso da Diler & Associados, observou-se que o freqüente desalinhamento entre o cronograma de aporte de recursos do distribuidor e o fluxo de caixa do projeto ameaçava o cumprimento do plano de trabalho do empreendimento. Para contornar tal situação a empresa recorreu ao que foi chamado, nesse trabalho, de “agente financiador externo”, que também é co-produtor e cotista do filme.

As duas decisões envolvendo o estabelecimento da rede alianças em torno dos projetos estão intimamente ligadas à manutenção do fluxo de produção da empresa (“linha de produção”), ou seja, ao seu direcionamento central.

A Conspiração Filmes, que realiza todos os seus projetos com a presença da *major*, não relatou este problema. Pelo contrário, ela reforçou o fato de que os recursos do distribuidor são o que viabiliza, em vários casos, a continuidade de seus projetos. No caso desta, o distribuidor participa com recursos provenientes das leis de incentivo (artigo 3º da Lei do Audiovisual) e também adianta ao produtor um montante necessário à complementação do projeto, que deverá ser pago no futuro, quando o

⁹⁷ Tal conduta não foi mencionada pela Conspiração Filmes.

filme estiver gerando receita. Esta prática, segundo Luca (2004), é conhecida como “adiantamento sobre futuras receitas”.

Não foi possível apurar o que determina esta diferença de relacionamento. Pode ser que a urgência da Diler & Associados em manter uma meta anual de produções a impeça de adequar a execução de seus projetos ao cronograma do distribuidor.

O Domingos Oliveira possui uma visão sobre a realização audiovisual bastante diferente da Diler & Associados. A citação a seguir, crê-se, transmite esta idéia.

“É miopia achar que arte é apenas entretenimento e diversão. Essa é uma de suas facetas. Arte funciona como um regulador social, ela dignifica o homem, educa, transmite valores”.

O viés social e independente presente na produção de seus filmes também pode ser visto como o intento estratégico do entrevistado. O modelo de produção desenvolvido por Domingos Oliveira foi interpretado como “uma clara tentativa de redução de hiatos (*gaps*) em relação à linha-mestra resultante dos objetivos e restrições a que o empreendimento está sujeito (...)” (REZENDE, 2003). A sua busca adaptativa está baseada, em larga medida, na sua experiência e versatilidade profissionais (sinergia entre teatro e cinema). Na opinião do pesquisador, isto confere ao entrevistado um instinto empreendedor, fortemente ligado à condição de sobrevivência, que o permitiu ajustar os três parâmetros essenciais de um projeto cinematográfico (roteiro e cronograma/orçamento de produção; rede de alianças; e tecnologia) a sua realidade.

Trazendo à tona o modelo genérico de tomada de decisões estratégicas de Bethlem (2002), raciocínio semelhante pode ser feito em relação ao que acabara de ser mencionado. Os recursos e as circunstâncias (dificuldade de acesso às fontes de financiamento público, posicionamentos pessoais que o desmotivam a realizar “filmes comerciais”, vasta capacidade e versatilidade profissionais, etc.) do ambiente agiram de tal maneira a determinar os objetivos e as estratégias de Domingos Oliveira, tão bem sintetizados no seu modelo de produção.

No seu caso, também é possível observar, por exemplo, que a adoção da tecnologia digital está associada à eficiência operacional, ou seja, está associada a uma simplificação técnica e de custos necessárias aos projetos que realiza.

A manutenção de uma estrutura de produção enxuta e ágil também só pôde ser alcançada por Domingos através da transformação de funcionários contratados em sócios, numa clara tentativa de propor um novo modelo de alocação de recursos no cinema, alinhando a estrutura da “empresa” a suas expectativas, por meio do estabelecimento de uma cultura de comprometimento, que atribui responsabilidade às pessoas e estabelece uma recompensa baseada na visibilidade profissional e no aprendizado, aspectos levantados por Peters (1987) e Bowen & Lawler (1995). No seu caso especial, os recursos humanos envolvidos no projeto ganharam alta relevância na conquista de seu objetivo estratégico, conforme idealizado por Miles & Snow (1984) e Davenport (1993).

Assim, o perfil de atuação de Domingos Oliveira é diferente dos demais entrevistados, o que sugere uma reflexão ainda mais ampla: a lógica do mercado independente é diferente do mercado “comercial”. A produção independente parece aplicar mais intensamente conceitos - tratados na revisão bibliográfica (item “2.3 Recursos humanos”) - sobre equipes auto-dirigidas, cultura participativa, autonomia decisória, etc. Não se está afirmando que a Diler & Associados e a Conspiração não utilizam tais orientações. Por exemplo, a idéia, posta em prática por ambas empresas, de atrelar uma parcela da remuneração de parceiros ao desempenho futuro do filme é uma tentativa de conquista de comprometimento e também de redução dos riscos do projeto (incerteza junto ao público). Mas talvez o porte e a natureza dos seus projetos imponham limites mais difíceis de superar, impedindo que outras medidas sejam tomadas neste sentido. Esta discussão ficará em aberto, pois carece de um estudo mais aprofundado.

A Conspiração Filmes e a Globo Filmes, pode-se dizer, possuem um posicionamento intermediário em relação aos dois casos apresentados, com algumas semelhanças entre si. Ambas almejam uma sofisticação de seus filmes (intento estratégico). Este

impulso pela “sofisticação” pode ser percebido através da forte orientação artística ⁹⁸ com que suas obras são criadas, conforme mencionado nos depoimentos. Além disso, Conspiração e Globo Filmes buscam contrastar esta influência artística com uma visão industrial de cinema (abordagem orientada a resultado, ou seja, uma preocupação com a audiência dos filmes). Este equilíbrio esteve mais presente na segunda, que prioriza projetos com “apelo popular”, mas sem abandonar o “padrão Globo de qualidade”, seguindo um direcionamento herdado das Organizações Globo, especialmente da TV Globo. O “apelo popular” e o enquadramento no chamado “padrão Globo de qualidade” são os dois principais qualificadores utilizados para embasar a decisão sobre os projetos a serem apoiados pela empresa. Ambos podem ser vistos como balizadores da oferta de filmes ao mercado.

Na Conspiração Filmes, a orientação central também parece estar associada ao seu passado (suas origens, enquanto empresa). Os projetos de cinema realizados parecem ser influenciados pela sua atuação em outras atividades. A empresa é reconhecida no mercado pela qualidade de suas produções nos segmentos publicitário e de videoclipes musicais. Esta “corrida pela qualidade” é refletida no cinema. Um forte sinal de que isto acontece é a presença, praticamente irrevogável, dos sócios-diretores da empresa como líderes dos projetos cinematográficos.

Outro aspecto decorrente do seu “DNA corporativo”, é que o cinema parece não ser a atividade principal da Conspiração, visto sob o ponto de vista financeiro, o que, de certa forma, pode explicar o fato da cobrança pelo resultado dos projetos ser atenuada. O “senso de urgência”, tão visível na Diler & Associados, não esteve presente na entrevista com a Conspiração. Talvez o mesmo fora substituído pelo “senso de sofisticação”.

Isto traz implicações que diferenciam o modelo de produção de ambas, conforme se verá a seguir. A complexidade da gestão administrativa (não somente da gestão da produção do filme) da Diler & Associados tende a ser maior que a da Conspiração.

⁹⁸ No contexto deste estudo, uma produção orientada por uma “visão artística” significa que a mesma revela uma maior preocupação com o roteiro, com a natureza da estória e com aspectos técnicos da produção, como imagem, som, finalização, etc.

Isto foi evidenciado através da rede de alianças que se forma em torno da realização de seus projetos. Segundo Doz & Hamel (1998), a gestão de alianças é um ótimo teste de habilidades administrativas, organizacionais e políticas, exigindo da organização flexibilidade, poder analítico e instinto empreendedor. É razoável dizer, que na Diler parece haver uma associação visível entre a alta exigência na gestão de alianças e a presença de elementos como flexibilidade e instinto empreendedor. Observou-se que, no dia-a-dia da empresa, estes elementos interagem entre si.

Para melhor organizar o debate sobre o posicionamento estratégico dos participantes deste estudo, na seqüência será apresentada a classificação das produtoras, segundo o modelo de três dimensões de Abell & Hammond (1979)⁹⁹. Para tanto, serão utilizadas informações resumidas dos “Quadro 16 – Mercado de atuação das produtoras investigadas” (pág. 169), “Quadro 25 – Nível de adoção dos entrevistados da tecnologia de captação e finalização digitais” (pág. 234) e “Quadro 26 – Classificação dos participantes da pesquisa sob a ótica da oferta de seus “produtos” (pág. 269).

A lógica dos autores é que a atuação de uma empresa deve ser definida, simultaneamente, em termos do mercado que atende, da sua oferta (produtos/serviços) e da tecnologia utilizada para viabilizar os produtos e serviços. Sob tal critério, pode-se dizer que o Domingos Oliveira atua num mercado diferente dos demais entrevistados.

As três empresas, Globo Filmes, Conspiração Filmes e Diler & Associados, estão presentes no mesmo mercado. A Diler parece estar num negócio isolado, uma vez que sua oferta é mais ampla comparada às demais. O mesmo acontece com a tecnologia utilizada em seus projetos. Este cenário pode ser constatado observando-se a diversificação de gêneros, de estética dos filmes que produz, pelo pioneirismo da empresa em desenvolver um produto voltado para a plataforma celular (aspecto discutido no item “4.4 Direcionamento estratégico” – pág. 241) e pela combinação de tecnologias utilizadas na sua carteira de projetos (ponto discutido no item “4.2 Tecnologia de produção cinematográfica” – pág. 214). A Globo Filmes é mais difícil de interpretar, em função de sua atuação híbrida. Entretanto, observando sob a ótica

⁹⁹ Caso o leitor se interesse por rever tal modelo, consulte a página 40 desse manuscrito.

dos projetos que participa, seria razoável afirmar que Conspiração e Globo Filmes possuem atuação similar, mas quanto à tecnologia esta última diferencia-se da primeira ao captar alguns de seus filmes digitalmente .

Assim, apoiado no amplo levantamento de informações realizado nesta pesquisa (vide item “4 Resultados e discussões” – pág. 153), o quadro a seguir descreve a classificação das produtoras, conforme o modelo de Abell & Hammond (1979).

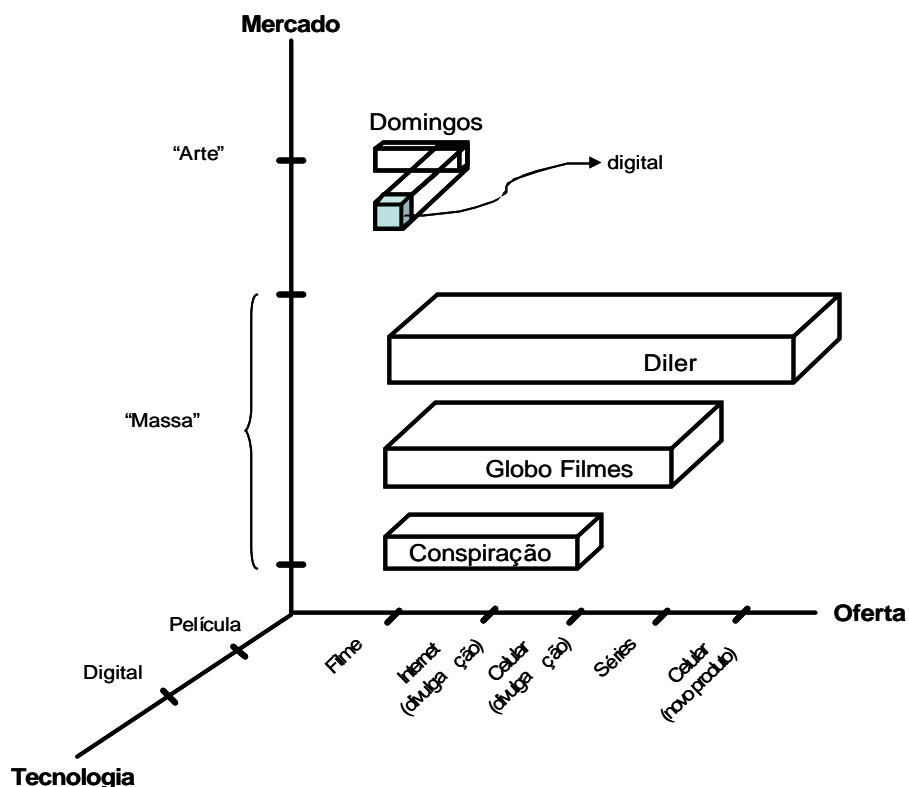
Quadro 27 – Classificação das produtoras investigadas, segundo Abell & Hammond (1979).

	Domingos Oliveira	Conspiração Filmes	Diler & Associados	Globo Filmes
“Consumidores”	“circuitos de arte”	Mercado de “massa”	Mercado de “massa”	Mercado de “massa”
Tecnologia	Digital	Película	Película e digital	Película e digital
Oferta de produtos audiovisuais	Filme	Filme, Internet (divulgação) e celular (divulgação)	Filme, Internet (divulgação), celular (divulgação) e série para TV	Filme, Internet (divulgação), celular (divulgação), série para TV e celular (novo produto)

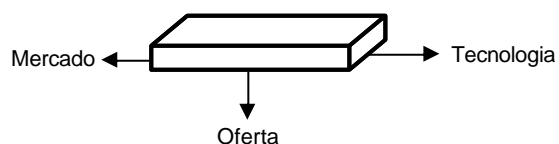
Obs.: Para entender melhor o quadro acima, consulte as observações listadas após o gráfico apresentado na seqüência.

Graficamente, o quadro acima pode ser assim visualizado:

Figura 14 – Visualização gráfica das produtoras investigadas, segundo Abell & Hammond (1979)



Legenda (Revela como as dimensões “Tecnologia”, “Oferta” e “Mercado” estão representadas na figura do paralelepípedo):



Obs.:

1. Conforme comentado ao final do tópico “4.1.1 Concepção da atividade de cinema e posicionamento estratégico das produtoras investigadas”, na página 169, a palavra “arte” na figura acima é uma referência ao “mercado de arte” ou “circuitos de arte”. Este mercado é formado por circuitos de exibição com menor penetração de mercado. A média de bilheteria dos filmes destinados a este segmento varia entre 50 mil e 100 mil espectadores, atingindo o máximo de 200 mil pessoas (FONSECA, 2001).

2. O mercado de “massa” é uma denominação genérica para os “circuitos comerciais”, cuja programação é formada por filmes com alto custo de produção e distribuição e com expectativa de público elevada;

3. A dimensão “Tecnologia” diz respeito, especificamente, aos meios empregados na captação do filme.

4. As expressões utilizadas para caracterizar a oferta de produtos audiovisuais por parte das produtoras investigadas, podem ser assim descritas:

- Internet (divulgação): utilização da web como meio de divulgação do filme (ficha técnica, trailer, elenco, etc.);
- Celular (divulgação): utilização da plataforma celular com fins de divulgação do filme, como mencionado acima;
- Celular (novo “produto”): utilização da plataforma celular para veicular histórias específicas.

Do ponto de vista da dimensão “oferta”, os entrevistados não manifestaram preocupação com a utilização da Internet como uma nova janela de exibição (um novo canal de “venda”) de seus filmes, a despeito dos serviços de vídeo sob demanda prestados pelas empresas “Cinema Now” (www.cinemanow.com) e “Movie Link” (www.movielink.com – acesso disponível somente nos EUA). A atividade principal destas duas empresas é a distribuição de vídeos digitais (filmes de curta e longa-metragem, programas de TV, etc.) pela *web*, cobrando um valor fixo por vídeo “baixado”. Em suma, a existência de ambos os serviços citados faz parte de uma ação estratégia dos estúdios americanos (Fox, Warner Bros., Sony, MGM, etc.) e de outros *players* importantes da indústria audiovisual, que visa impedir que a distribuição de filmes e de conteúdos correlatos signifique uma erosão das receitas do setor, como aconteceu com a veiculação de música pela Internet, onde serviços de distribuição gratuitos de faixas musicais, como o Napster, afetaram os resultados da indústria fonográfica mundial, conforme relatam Deccax *et al.* (2003).

Uma colocação interessante pode ser feita em relação ao posicionamento da Conspiração. Pelo fato da empresa possuir uma atuação diversificada ¹⁰⁰ (produção de comerciais, videoclipes, serviços de pós-produção, animação, efeitos visuais, etc.) poderia se pensar que o cinema se integraria, de uma maneira mais fácil, às outras atividades da empresa. Do ponto vista operacional, é provável que isto ocorra com mais intensidade, pois durante a entrevista este aspecto foi mencionado, apesar de não ter sido aprofundado. Por outro lado, não foi comentada a existência de ações que buscassem explorar a sinergia de competências da empresa, em prol do lançamento de novos “produtos” audiovisuais. É bom que se diga que existe uma influência mútua entre as atividades de produção de forma geral (comerciais, videoclipes, tv, etc.) e o cinema, uma vez que, como dito, os sócios da empresa atuam em projetos publicitários e de cinema. No entanto, não foi detectada uma ligação entre este aspecto e a exploração de nichos de mercados, que extrapole o paradigma da produção para a “tela grande”. Uma resposta para esta questão pode ser buscada recorrendo-se à pergunta “o que a organização deseja ser?”.

¹⁰⁰ Fonte: Site da empresa. Disponível em: <<http://www.conspira.com.br/>>. Acesso em: 19 de Nov.de 2005.

Segundo Bethlem (2002), uma organização não necessariamente precisa ser, em todo o seu ciclo de vida, “lucrativa, crescente, sobrevivente e prestigiosa”. Pelas informações apuradas nas entrevistas a Conspiração atribui um peso significativo ao “prestígio”, ou seja, a empresa está fortemente preocupada em zelar por uma imagem conquistada junto ao público ou talvez por uma identidade perante o mercado produtor.

Diferentemente da Conspiração Filmes, algumas empresas do segmento audiovisual começam a explorar as sinergias entre suas linhas de atuação e buscar novos parceiros para tal. Primeiro, foi o Grupo Academia (atuação diversificada: produção para cinema, publicidade, etc.) que anunciou a formação de um núcleo específico para desenvolver conteúdo para novas mídias (celular, iPod, console de *games*, etc.) e integrá-lo à estratégia comercial das agências de publicidade (TELAVIVA NEWS, 2005e). Recentemente, outra produtora, a Mixer, que também possui uma atuação bastante diversificada, tendo, inclusive, uma forte presença no cinema (o cineasta Cacá Diegues é uma das pessoas que estão à frente da unidade corporativa do Grupo Mixer, que se dedica à produção de teledramaturgia), parece estar seguindo o mesmo caminho daquela. A empresa estabeleceu uma parceria com a integradora de tecnologia Cesar, formando uma *joint venture* (Mobile Mixer) para atuar como produtora de conteúdo para dispositivos móveis. A estratégia da nova empresa não passa por criar conteúdos para oferecer às operadoras no modelo atual de divisão de receita. O foco é a produção para a publicidade. "Oferecer conteúdo para celular é fácil, mas o custo para gerar audiência é muito alto. No caso da publicidade, cabe ao cliente e à agência buscarem a audiência para o conteúdo", afirma o diretor da *joint venture* (TELAVIVA NEWS, 2005j).

O parágrafo acima serve de inspiração para uma segunda leitura possível dos resultados dessa pesquisa, a interpretação da visão de futuro dos entrevistados. Para auxiliar nesta reflexão, foram estabelecidos dois parâmetros de observação, em forma de perguntas interdependentes, que representam, em larga medida, conceitos apresentados na revisão de literatura. São eles:

- Qual a percepção das produtoras sobre o ambiente futuro de competição?

- As produtoras estão preocupadas em realizar experimentações contínuas com o objetivo de alimentar ou recriar sua atividade central?

A primeira pergunta, na verdade, tenta checar se as produtoras acreditam que as tecnologias digitais e a convergência tecnológica permitem uma ampliação da oferta de produtos e serviços ao mercado, utilizando como referência o modelo de Abell & Hammond (1979). Ela representa a “hipótese 2”, levantada anteriormente nesse tópico (página 273).

A segunda tenta checar, uma vez observada a primeira, como as produtoras fazem para buscar e selecionar as melhores idéias, incorporando-as ao seu negócio (DOERING & PARAYRE, 2000; DAY & SHOEMAKER, 2000; DAY & SHOEMAKER, 2004). Ela é, praticamente, um corolário do primeiro ponto.

Pede-se licença ao leitor para uma breve interrupção didática. A razão por trás destas perguntas está fundamentada na relação existente entre escolha (ação estratégica) e restrição (escopo da ação estratégica). É preciso ter em mente que uma escolha é feita dentro de um raio de ação. À medida que se amplia o raio de ação (visão ou pensamento estratégico conceituado por Mintizberg (1994)) amplia-se o leque de escolhas visualizadas. Esta reflexão ao mesmo tempo em que serve para reiterar o respeito às visões de cada um dos entrevistados, ensina-nos que devemos tentar observar a realidade com um olhar mais atento e amplo.

Retomando a discussão sobre a percepção dos entrevistados acerca do ambiente competitivo, no seu conjunto, os participantes da pesquisa demonstraram baixa preocupação com os efeitos da convergência tecnológica no seu negócio. Como visto, eles acreditam que as tecnologias digitais oferecem recursos extraordinários aos profissionais envolvidos diretamente na produção audiovisual (afirmação baseada na análise feita no item “4.2 Tecnologia de produção cinematográfica”), mas foi observada uma articulação, ainda restrita, destas possibilidades com a expansão da oferta de produtos/serviços audiovisuais. A impressão que se teve, é que as ações das produtoras estão atreladas ao paradigma de produção para a “tela grande”. Esta hipótese foi levantada, quando se percebeu, durante as entrevistas,

um comportamento geral com uma feição um pouco reativa por parte das produtoras em relação à distribuição de conteúdo nos dispositivos móveis, por exemplo.

O discurso da Conspiração Filmes e da Globo Filmes foi de que os dispositivos móveis, como o celular, não irão tomar mercado do cinema, pois, do ponto de vista do espectador-consumidor, representam mídias totalmente diferentes. O cinema é uma experiência coletiva e sedutora, que não deixará de ocupar o seu lugar de mercado, argumentaram os entrevistados. Esta pesquisa não desconstrói esta afirmação, mesmo porque a sua contestação é uma tarefa complexa, que demanda a análise de um conjunto de variáveis não tratadas neste trabalho. A questão que se coloca para discussão é: quais são as atitudes ¹⁰¹ que as produtoras estão tomando, conforme sugerem Hamel & Prahalad (1994), Doz & Hamel (1998), Day & Shoemaker (2004) e Prahalad (2004), para tentar alavancar sua atividade e criar novas fontes de receita, intensificar/ampliar o relacionamento com o público, diminuir os riscos de sua atividade, que como vimos, é fortemente impactada pelas incertezas de demanda, etc.

Para tentar tornar claro o que está sendo dito, tentemos pensar no seguinte exemplo. A disponibilização de conteúdos através de dispositivos móveis (celulares, mp3 *player*, etc.) e da Internet poderia servir como um pré-teste para a produção e o lançamento de filmes, ajudando a atenuar os riscos comerciais envolvidos nesta operação. Não se espera com isto, que as produtoras desloquem sua fonte principal de valor para tal iniciativa, mas os ganhos indiretos (formação de público, auxílio no dimensionamento do mercado potencial, etc.) deste empreendimento poderiam contribuir para alavancar seus filmes. Este é um exemplo pensado, apressadamente, mas outros podem ser elaborados com mais profundidade.

Há de se ressaltar que a Diler & Associados possui uma visão diferente dos demais entrevistados, principalmente em relação à Globo Filmes e a Conspiração Filmes, e bastante alinhada à opinião expressa no parágrafo anterior. Examinemos um caso real, o desenvolvimento de um produto para o celular, mencionado na entrevista

¹⁰¹ Dentre as atitudes recomendadas pela literatura estão o aprimoramento das fontes de acesso ao conhecimento, a busca pela profissionalização de seus colaboradores, a formação de alianças para aprendizado, para obtenção de mercados, a dedicação de um tempo maior para refletir sobre idéias criativas para a empresa, etc.

com a empresa. A motivação primária para conceber o projeto não estava na expectativa de obter lucros relevantes com o empreendimento, conforme revela a citação abaixo:

“(...). Não estou nem preocupado, como eu te falei o dinheiro é em outro andar. Aí depois vamos descobrir, porque eu digo ‘não importa, o que importa é fazer o primeiro’ e onde está o ganho aí ‘puxa, a Diler foi a primeira a fazer!’. Você marca, você finca sua bandeira e o posicionamento é fundamental! Depois você vê quanto vale. ‘Ah, quanto vale o próximo?’, espera aí... agora eu conversar”.

Percebeu-se, que parece haver uma intenção deliberada de que tal iniciativa “prepare o caminho” para o filme, mas não somente utilizando o celular como um meio de divulgação de *trailers*, ficha técnica, etc.

Conforme dito, não há uma preocupação com os resultados no curto-prazo. Isto sinaliza que a empresa trata as idéias, ainda em fase embrionária, com procedimentos distintos dos utilizados nos projetos tradicionais. Tal atitude está alinhada à visão de Day & Shoemaker (2000), cuja base conceitual fundamenta-se na idéia de que a inovação não pode ser “sufocada” por medidas de desempenho típicas dos projetos já estabelecidos numa empresa. Segundo os autores, as idéias inovadoras exigem mudanças na forma de gerenciar. É necessário que os gestores ajustem as suas expectativas para ganhos futuros e criem estratégias adaptativas, baseadas na exploração de opções, via experimentação.

O comportamento da Diler & Associados em relação ao desenvolvimento do protótipo para o celular e do case Manuelita (filme de animação lançado no Brasil pela Diler, cujo sucesso levou a empresa a fazer seus próprios filmes animação) é um indício de que a orientação de Day & Shoemaker (2000) está presente na empresa. Na Conspiração não foi observada esta mesma orientação no desenvolvimento de conteúdo para celular.

“(...). Por ora, não pretendemos lançar nada no mercado, porque a Conspiração é reconhecida por possuir um excelente padrão de qualidade na produção e a gente considera que não atingiu este padrão para o conteúdo em celular”.

A empresa parece aplicar a mesma disciplina, presente em seus projetos tradicionais, nas idéias ainda em experimentação.

Um último ponto que deve ser comentado, é a manifestação da Globo Filmes em relação ao futuro da indústria cinematográfica. A digitalização de toda a cadeia foi destacada pela empresa como um fator de mudança significativa no sistema de valor cinematográfico. Segundo o entrevistado, a distribuição digital de conteúdo estabelece áreas de oportunidade na relação entre produtor/distribuidor e exibidor, que para serem exploradas dependerão da capacidade de conciliação entre as partes envolvidas. Esta afirmação supera a idéia de que a incorporação de novas tecnologias em toda atividade cinematográfica terá efeitos apenas operacionais e táticos.

O entrevistado sugere, com esta constatação, que a digitalização de toda a cadeia representará um marco de mudança para a indústria, sobretudo, pelas possibilidades geradas a partir do maior controle e flexibilidade da grade de programação envolvendo a distribuição dos filmes e de outros conteúdos nas salas de cinema. Esta é uma colocação importante, passível de reflexão e de inspiração para outros estudos. Segundo Hagel III & Singer (1999), a existência de “infomediários”, como a Rain Network, por exemplo, pode alterar a dinâmica competitiva no mercado. A “terceirização” de atividades que envolvem a logística das cópias dos filmes, hoje feitas pelo distribuidor, pode fazer com que os distribuidores concentrem seus esforços em aumentar sua carteira de produtos, o que pode significar uma diversificação dos conteúdos com os quais trabalha. O distribuidor pode passar a distribuir não necessariamente longas-metragens para o circuito exibidor, uma vez que este último, em função da digitalização da cadeia, também poderá passar por mudanças.

Sob este prisma, a mudança anunciada pela Globo Filmes pode também trazer impactos no médio-longo prazos para os produtores de longas-metragens. Hipoteticamente, há a possibilidade dos mesmos assistirem sua ocupação de mercado diminuir. A digitalização da cadeia pode acelerar o processo de transformação das “salas de cinema” em “salas de exibição de conteúdo” (aspecto frisado pela Globo Filmes, inclusive) e o filme pode passar a sofrer uma concorrência

de diversos outros produtos audiovisuais. Por outro lado, pode-se argumentar, por exemplo, que a diversificação das salas de cinema favorecerá a ampliação do mercado exibidor e, por isto, o cinema, no conjunto, pode não perder mercado em termos absolutos. Esta análise precisa ser encaminhada a especialistas do setor, a fim que se possa verificar se, de fato, ela faz sentido.

Por fim, o balanço que se faz ao final dessa pesquisa é que o levantamento realizado permitiu que fossem conhecidas algumas questões e conceitos típicos do segmento de produção cinematográfica, além de ter propiciado um registro das opiniões de líderes do segmento estudado sobre temas relevantes no cenário competitivo contemporâneo.

Pode-se dizer, de forma sintética, que os principais resultados desse levantamento são a:

- predominância de um estado transitório de incorporação de tecnologias digitais;
- iminência de uma nova relação entre o mercado independente e o “comercial”;
- predominância de um paradigma de produção voltado para a “tela grande”, com pequena reflexão a respeito da diversidade de ações que podem ser integradas ao “fazer cinematográfico”;
- constatação que um projeto cinematográfico requer uma ênfase em habilidades de gestão de relacionamentos/conflitos; e
- constatação de que convivem no mercado pessoas de diversas gerações, que se formaram em contextos educacionais distintos, o que, de certa forma, revela que existe um processo, ainda na fase inicial, de renovação e de mudança de perfil dos profissionais ligados ao segmento estudado.

De acordo com a pesquisa, o último aspecto parece influenciar, em parte, o primeiro e o terceiro pontos. Esta é uma sinalização confirmatória para um ponto importante apresentado na revisão de literatura: a reciclagem de conhecimentos, de posturas e competências é o ponto de partida para a obtenção de uma visão estratégica coerente com as tendências de mercado e cabe aos gestores das empresas liderarem as mudanças necessárias (MINTZBERG, 1994; HAMEL & PRAHALAD, 1994; SENGE, 1995; KOTLER, 1996; BETHLEM, 2002). É neste sentido que Davenport (1993) defende a idéia de que os assuntos organizacionais e de recursos humanos são mais centrais do que os fatores tecnológicos.

Vale lembrar, que o processo de “reciclagem”, mencionado acima, ocorre de forma gradual, pois os conceitos atuais e antigos vão se misturando e criando novos pensamentos. Esta dinâmica interfere no eixo de orientação atual da indústria, resumido a seguir.

Segundo atesta Galvão (1998), “a incorporação da tecnologia digital na indústria audiovisual segue abarcando todas as fases produtivas, implicando novas maneiras de se fazer, distribuir e comercializar os produtos audiovisuais”. Sob esta ótica, seria razoável afirmar que, de acordo com as informações apuradas nessa pesquisa, o segmento produtor cinematográfico estaria no estágio 1 (ainda incompleto) deste processo, caracterizado pelo impacto das tecnologias digitais no “fazer audiovisual”, ou seja, no *modus operandi* dos filmes.

A inovação ou a renovação do cinema nos últimos anos parece estar associada aos novos métodos de produção, que, ainda estão num processo gradual de adoção, e também às novas parcerias que envolvem a produção de um filme, com destaque para o relacionamento recente entre produtora, Globo Filmes e distribuidor (*majors*), este último atuando como co-produtor.

A pesquisa também permitiu refletir a respeito de algumas semelhanças e diferenças entre os entrevistados, a fim de que se estabeleça uma base para a criação de perfis de empreendedores do cinema. Na seqüência, serão feitos alguns comentários neste sentido.

Foi observado que as produtoras investigadas não possuem formulações explícitas de suas estratégias e também apresentam nível reduzido de sistematização estratégica. Decorre daí, que as empresas estudadas possuem um baixo grau de formalização de seu processo estratégico.

A primeira diferenciação entre os entrevistados é quanto à estrutura de financiamento do filme. Conspiração Filmes e Diler & Associados (a Globo Filmes se associa a produtoras que trabalham, em sua maioria, com recursos incentivados) viabilizam produções, onde predominam os recursos incentivados. No caso do Domingos Oliveira isto quase não ocorre. Em contrapartida, este último trabalha com um modelo cooperado, que transforma a relação tradicional de trabalho em um regime societário (onde o principal capital empregado é o esforço dos profissionais envolvidos), reduzindo o montante próprio investido (em espécie) a um valor muito pequeno.

Outras importantes diferenças podem ser verificadas no quadro abaixo:

Quadro 28 – Perfis dos profissionais investigados

Domingos Oliveira	Conspiração Filmes	Diler & Associados	Globo Filmes
Produção artesanal (senso social e independente)	Produção semi-industrial (senso de sofisticação)	Produção industrial (senso de urgência)	“Produção” industrial (senso de sofisticação)
Objetivo genérico ¹⁰² : SOBREVIVENTE	Objetivo genérico: PRESTÍGIO	Objetivo genérico: LUCRO e CRESCENTE	Objetivo genérico: PRESTÍGIO E CRESCENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Talento criativo; • Cultura participativa; • Cooperação profissional; • Reputação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão organizada; • Atuação diversificada; • Orientação à qualidade e ao reconhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil investigativo; • Flexibilidade; • Centralização; • Orientação a resultado; • Tratamento diferenciado para novas idéias; • Experimentação contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção clara; • Presença de mercado; • Orientação a resultado, a qualidade e reconhecimento; • Seleção de projeto.

¹⁰² A classificação das produtoras investigadas de acordo com os objetivos genéricos de Bethlem (2002) foi feita observando-se o que, prioritariamente, a empresa assume como seu objetivo, tendo como parâmetro as entrevistas realizadas. A rigor, conforme alertado pelo autor, as empresas possuem um maior ou menor grau de todos os objetivos genéricos, cuja manifestação ocorre de modos distintos ao longo do seu ciclo de vida empresarial.

O senso de sofisticação presente na Conspiração parece refletir uma harmonia entre os *stakeholders* da empresa, conquistada através do equilíbrio entre a satisfação individual dos seus diretores (que seria o “interesse em fazer cinema”) e a maximização de interesse dos seus parceiros. Este equilíbrio foi definido por Doyle (1994) como zona de tolerância. Na Conspiração, esta zona de tolerância parece ser sustentada pela natureza variada de projetos assumidos pela empresa (A Conspiração atua em diversas atividades, dentre elas: publicidade, videoclipes, pós-produção, cinema, etc.). Na Diler & Associados a zona de tolerância assume contornos distintos, funcionando como a “mola-mestra” para a construção de uma carteira de filmes com perfis diferenciados e para obtenção de um ritmo constante de produção (escala industrial).

A “zona de tolerância” conceituada por Doyle (1994) se materializa, na prática, na disputa de poder presente nas organizações e na necessidade de gerir os conflitos decorrentes desta “luta”. Nesse momento, é útil recordar a afirmação de Bethlem (2002) de que “a estrutura de poder da empresa é que vai determinar os objetivos, estratégias, procedimentos, programas, estruturas, etc.”. Como, conforme a aceção do autor, o processo estratégico começa pela escolha dos objetivos genéricos, tal processo é diretamente influenciado pela estrutura de poder da organização. Esta lógica foi expressa no modelo genérico do processo de tomada de decisão, proposto pelo autor, cujo ensinamento básico reside no fato de que o “pacto social” que rege a organização age na determinação dos recursos e circunstâncias, influenciando na escolha estratégica (na verdade, este processo é interativo). No parágrafo anterior, esta afirmação foi confirmada para os casos da Conspiração e da Diler e conforme já citado neste tópico, o mesmo acontece com o Domingos Oliveira. A sinergia da Globo Filmes com as Organizações Globo, ponto várias vezes mencionado nesta pesquisa, também evidencia este fato.

Por fim, lembremos que os autores HAGEL III & SINGER (1999) acreditam que são três os tipos de foco de um negócio: relacionamento com clientes, inovação e infraestrutura.

Na opinião do autor dessa pesquisa, as produtoras de cinema, como agentes criadores de conteúdo, possuem como foco principal o diálogo com o espectador

(cliente). Entretanto, foram observadas poucas tentativas de se repensar este diálogo, aproveitando-se das novas tecnologias ou de qualquer outro expediente. É verdade, que as parcerias estabelecidas com a Globo Filmes e com o distribuidor, principalmente no caso da Conspiração, examinadas sob este ponto de vista, podem representar, em sua essência, uma tentativa da empresa de “abrir o caminho até o público espectador”, mas esta é uma ação limitada, diante das várias direções possíveis para reinventar a interação com o público.

Hamel & Prahalad (1994) sugerem que este comportamento é resultado de uma postura tipicamente gerencial e não de liderança. Para eles, em geral, os profissionais-chave de diversas indústrias tem dedicado pouco tempo à observação do ambiente externo, para buscar entender como o mundo será em cinco ou dez anos e construir uma perspectiva de futuro compartilhada e testada com os colegas em detrimento de uma visão pessoal e idiossincrática. Esta é uma questão a ser examinada com mais profundidade no setor de cinema e audiovisual, de modo geral. Qual a visão de mundo, a formação intelectual, as fontes de informação consultadas, etc. pelos profissionais envolvidos com a produção de cinema, enfim com a produção cultural? Este estudo tangenciou este aspecto, mas é ainda insuficiente para permitir generalizações. Tais perguntas ficarão em aberto a espera de pesquisas específicas sobre o tema.

Chega-se ao final dessa pesquisa com a esperança que as informações absorvidas tenham propiciado mais um passo na “escada de conhecimento” sobre o setor e que, desta forma, possam viabilizar, juntamente com opiniões/pesquisas complementares sobre o segmento analisado, uma avaliação mais precisa da capacidade de resposta dos empreendedores brasileiros dedicados ao cinema, frente às mudanças tecnológicas e econômicas vivenciadas pela indústria audiovisual no Brasil e no Mundo.

Para encerrar, três singelas recomendações parecem ser úteis no sentido de promover um contínuo amadurecimento da indústria audiovisual brasileira como um todo:

- É preciso informar aos diversos segmentos da indústria audiovisual nacional sobre as principais mudanças atravessadas pelo setor;
- É imprescindível que a discussão sobre a importância estratégica do “fazer audiovisual” seja ampliada, isto é, seja levada a diversos segmentos da sociedade, para que se consiga avançar no estabelecimento de um mercado mais justo. Mas para isto os próprios profissionais envolvidos no setor devem aprimorar sua busca de informações, ouvir a sociedade e formular suas opiniões;
- Parece ser fundamental estimular o intercâmbio entre os realizadores audiovisuais e os novos agentes de mercado envolvidos com os avanços recentes nos processos de produção e distribuição de conteúdo. Esta interação propiciará aos realizadores audiovisuais refletirem sobre a possibilidade de criação de mercados em função das novas janelas de exibição criadas pela convergência dos meios.

As feiras, congressos, workshops, seminários, encontros regionais, etc. são locais propícios para intensificar as práticas citadas acima.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Ao longo desse manuscrito, algumas indicações sobre possibilidades de pesquisa foram feitas. Abaixo, segue uma lista com as mais relevantes.

1. Esta pesquisa nos mostrou que um projeto cinematográfico envolve uma extensa rede de alianças e que o setor produtivo cinematográfico está iniciando o seu processo de profissionalização, em grande parte, até para atender esta demanda mais exigente do mercado. Seria interessante que um estudo criterioso fosse feito sobre o perfil atual dos líderes à frente das organizações que pertencem ao segmento analisado, buscando conhecer quem é a nova geração de profissionais envolvidos no cinema e no audiovisual e, ao mesmo tempo, aprofundar o conhecimento sobre a geração que aí está faz algum tempo. Seria bem-vindo que o pesquisador discutisse a respeito do perfil profissional “ideal”, estabelecendo um paralelo com o panorama do mercado. É preciso mergulhar no processo de formação da visão de mundo destes profissionais. Um estudo desta natureza pode auxiliar na identificação de áreas de oportunidade para o aperfeiçoamento da liderança nas produtoras e, conseqüentemente, para o estabelecimento de direcionadores estratégicos para as mesmas.
2. Outra indicação possível seria aplicar o referencial teórico de estratégia presente nesse trabalho nas produtoras de publicidade. Tais empresas representam um segmento da indústria audiovisual que parece estar adotando um posicionamento mais agressivo frente às oportunidades geradas com a convergência tecnológica.
3. Na visão do autor deste manuscrito, apesar dos inúmeros caminhos de pesquisa que certamente se terá em mente ao ler este ou outros trabalhos do gênero, o mais valioso deles seria a realização de um mapeamento do sistema de valor em formação em torno da convergência empresarial, proporcionada pela fusão das indústrias de telecomunicações, audiovisual e tecnologia de informação. É fundamental mapear os relacionamentos

(modelos de negócio) que derivam deste movimento conhecido genericamente como reconfiguração de indústrias. Um bom ponto de partida conceitual seria o texto de Galvão (1998).

Seja qual for o foco escolhido para a realização de novas pesquisas, enfatizando o segmento produtor de conteúdo audiovisual, deve-se levar em consideração as principais carências (necessidades de mercado) que as empresas deste setor possuem. Num momento, onde as decisões tomadas em países-chave no contexto internacional afetam o posicionamento das empresas situadas nas demais regiões do planeta e que diversos setores da economia nacional elaboram suas estratégias em busca de novos mercados (internacionais), é preciso observar quais serão (ou quais são) as novas exigências que este cenário de mudança irá requerer dos líderes das produtoras de conteúdo brasileiras.

6 REFERÊNCIAS

ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. Defining business and making the bridge to other strategic decisions. In: **Strategic market planning: problems and analytical approaches**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. cap. 8, p. 389-407.

ABRAPLEX – Associação Brasileira das Empresas Exibidoras Cinematográficas Operadoras de *Multiplex*. Disponível em: <<http://www.abraplex.com.br/mercado.html>>. Acesso em: 07/09/2005.

ABTA – Associação Brasileira de TV por Assinatura. **ABTA 2005 discute monopólio das telecomunicações e convergência em cerimônia de abertura**. ago. 2005. Disponível em:<<http://www.abta.org.br/>>. Acesso em: 04/08/2005.

ADNER, R.; LEVINTHAL, D.A. Technological specification and the path of emerging Technologies. Cap. 3, p. 53-74. In: **Wharton on managing emerging technologies**. New York, John Wiley, 2000.

AGÊNCIA Câmara. **Conheça a história do cinema nacional**. nov. 2004. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/agencia/materias.asp?pk=57314&pesq>>. Acesso em: 06/09/2005.

ALMEIDA, P. S.; BUTCHER, P. **Cinema, desenvolvimento e mercado**. Rio de Janeiro: Aeroplano Editora, 2003.

AUDIOVISUAL: fórum de competitividade. MinC – Ministério da Cultura. nov. 2000. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br>>. Acesso em: maio. 2005.

AUGUSTINIS, V. F. **Planejamento, escopo e resultados da utilização da Internet pelas seguradoras que operam no Brasil**. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

AUGUSTO, M. A. **O alinhamento estratégico e a gestão do capital intelectual em empresas químicas operando no Brasil**. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

BAHIENSE, G. C. **O alinhamento estratégico de tecnologia da informação no setor público: a oferta de serviços eletrônicos em secretarias de fazenda no Brasil**. 199 f. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

BARROS, F. M. O. **O alinhamento estratégico da utilização da internet em agências de viagens e turismo operando no Brasil**. 143 f. Dissertação (Mestrado

em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BENTO, A. M.; FERREIRA, M. R. D. **A Prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação.** Relatório COPPEAD n.º. 89. COPPEAD/ UFRJ. Rio de Janeiro, 1982.

BNDES. **Panorama atual do mercado de salas de exibição no Brasil.** BNDES Setorial 12. Rio de Janeiro, set. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setor2.asp>>. Acesso em: 20/07/2005.

BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

BETHLEM, A. S. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil: texto e casos.** São Paulo: Atlas, 2003.

BOWEN, D. E.; LAWLER III, E. E. **Empowering Service Employees.** Sloan Management Review, v. 36, n. 4, p. 73-84, Summer 1995.

BRAGA, S. M. S. **O alinhamento estratégico da tecnologia de informação: um estudo exploratório em empresas do Rio de Janeiro.** 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

BRANT, L. **Mercado Cultural.** 3º ed. São Paulo: Escrituras, 2002.

CANNITO, N. G. Vertov, **Einstein e o digital: relações entre teorias da montagem e as tecnologias digitais.** 204 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes (ECA), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHAO, M. C. **Fatores motivacionais para o uso de tecnologia: um estudo junto a diretores de arte de agências de propaganda do Rio de Janeiro.** 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

CONES, J. **The feature film distribution deal: a critical analysis of the single most important film industry agreement.** Carbondale: Southern Illinois University Press, 1996.

DATABASE Mundo. Filme B – empresa de consultoria. 2004. CD-ROM.

DAVENPORT, T.H. **Process innovation**. Boston, Harvard Business School Press, 1993.

DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur**: the speed of change in the connected economy. Reading: Addison-Wesley, 1998, p. 5-78.

DAY, G. S. **Assessing future markets for new technologies**. Cap. 6, p. 125-149. In: Wharton on managing emerging technologies. New York, John Wiley, jan. 2000.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. **Peripheral vision**: sensing and acting on weak signals. Long Range Planning, v. 37, n. 2, p. 117-121, abr. 2004.

DECCAX, R. A. **Planejamento, escopo e resultados da utilização da Internet na indústria de petróleo no Brasil**. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

DECCAX, R. A.; FONTES, E. A. N.; NOGUEIRA, A. R. R. **A reconfiguração da indústria de entretenimento eletrônico doméstico**. In: XXVII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais eletrônicos. Atibaia, SP: Anpad. set. 2003. CD-ROM.

DOERING, D.S.; PARAYRE, R. Identification and assessment of emerging technologies. Cap. 4, p.75-98. In: **Wharton on managing emerging technologies**. New York, John Wiley, 2000.

DOYLE, P. **Setting business objectives and measuring performance**. Journal of General Management, v. 20, n. 2, p. 1-19, winter 1994.

DOZ, Y.L. & HAMEL, G. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering. Boston, MA. Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade**: orientação para uma sociedade em mudança. São Paulo: Zahar Editores, 1968.

DUARTE, L. G.; CAVUSGIL, S. T. **Internationalization of the video industry**: unresolved policy and regulatory issues. Columbia Journal of World Business, v. 31, n. 3, p. 88-99, 1996.

ESTOLANO, A. L. D. **Processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras**: um estudo sobre sua disseminação e benefícios de sua adoção. 237f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

FERES, M. **Em qualquer lugar e a qualquer hora**: a era da mídia digital - Mercado quase ilimitado de distribuição de conteúdo audiovisual vai criar novos modelos de negócios. Portal de Tecnologia da Informação – ITWeb. março. 2005. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/colunistas/artigo.asp?id=87773>>. Acesso em: 17/10/2005.

FONSECA, J. F. **O cinema como indústria no Brasil e a lei do audiovisual**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

FONSECA, R. **O poder da Globo Filmes no cinema brasileiro**. 2004. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/revistadecinema/edicao41/globofilmes/>>. Acesso em: 07/10/2005.

FRANCO, C.; CRUZ, R. **Celular, muito mais que um telefone**. Jornal “O Estado de São Paulo”. abril. 2005. Disponível em: <<http://www.compera.com.br/>>. Acesso em: 07/09/2005.

FREDERICO, D. **Caminhos para o curta**. Revista TELA VIVA. set. 2005. n. 153. Disponível em <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/revista/153/cinema.htm>>. Acesso em: 29/09/2005.

FUNDAÇÃO João Pinheiro. **Gastos públicos com cultura no Brasil: 1985-1995**. Belo Horizonte. nov. 1998a. (Série Diagnóstico dos Investimentos em Cultura no Brasil, volume 1).

FUNDAÇÃO João Pinheiro. **O Produto Interno Bruto (PIB) das atividades culturais - Brasil 1980/1985/1994: análise temporal e espacial das atividades que compõem o setor cultural – Brasil, grandes regiões e estados componentes 1980/1985/1991/1994**. Belo Horizonte. nov. 1998b. (Série Diagnóstico dos Investimentos em Cultura no Brasil, volume 2).

GADIESH, O.; GILBERT, J.L. **Profit pools: a fresh look at strategy**. Harvard Business Review, v. 76, n. 3, p. 139-147, mai./jun. 1998.

GALVÃO, A. P. **Da convergência tecnológica à convergência empresarial: o audiovisual como espaço de acumulação na era da digitalização**. 175 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

GALVÃO, A. P. **O cinema brasileiro da “retomada”**: a auto-sustentabilidade é possível? Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2003.

GANDELMAN, H. **De Gutenberg à Internet: direitos autorais na era digital**. 2º ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GERBASE, C. **Impactos das tecnologias digitais na narrativa cinematográfica**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

GLOBERMAN, S.; VINING, A. **Foreign ownership and Canada's feature film distribution sector: an economic analysis**. Vancouver, B. C.:Fraser Institute. 1987

HAGEL III, J.; SINGER, M. **Unbundling the corporation**. Harvard Business Review, v. 77, n. 2, p. 133-141, mar./abr. 1999.

HAMEL, G. **Strategy as Revolution**. Harvard Business Review, p. 69-82, jul-aug 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategic Intent**. Harvard Business Review, p. 63-76, may-jun 1989.

_____. **Competing for the future**. Harvard Business Review, v. 72, n. 4, p. 122-128, jul. /ago. 1994.

HAYASHI, S. O. **A técnica de finalização cinematográfica: tecnologias e processos e processos laboratoriais**. 95 f. Dissertação (Mestrado) –Escola de Comunicações e Artes (ECA), Universidade de São Paulo, 2003.

HOSKINS, C.; STUART, M. F.; ADAM, F. **Global television and film – an introduction to the economics of the business**. Oxford: Oxford University Press, 1997

IDG Now!. **Simens e Compera apostam em celular multimídia**. Boletim eletrônico de Telecom do IDG Now!. set. 2005. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/AdPortalv5/TelecomInterna.aspx?GUID=29ACCA7A-7FB2-4869-8CA0-778256A73569&ChannelID=2000016>>. Acesso em: 06/09/2005.

KANTER, R. M. **The change masters**. New York: Simon & Shuster, 1983.

KANTER, R. M. **When giants learn to dance**. New York, NY: Simon & Schuster, 1989. p. 16-55.

KINOFORUM. **Balanço do site FilmeB**. 2005. Disponível em: <<http://www.kinoforum.org/guia/2005/>>. Acesso em: 13/09/2005.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Press, 1996.

LAMPEL, J.; SHAMSIE, J. **Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry**. Journal of Management Studies, p. 2189-2210, December 2003.

LANINI, F. D. **A sofisticação da gestão e o uso de CRM em agências de viagens e turismo operando no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

LEINER, B. N. The Past and Future History of the Internet. Communications of the ACM, New York, v.40, n.2. p.102-108, Feb. 1997.

LUCA, L. G. A. **Cinema digital: um novo cinema?** São Paulo : Imprensa Oficial do Estado de São Paulo : Cultura – Fundação Padre Anchieta, 2004. (Coleção aplauso. Série cinema & tecnologia).

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL do Produtor. **Cinema & audiovisual**. Rio de Janeiro: ANCINE – Agência Nacional do Cinema, 2005.

MILES, R.; SNOW, C.C. **Designing strategic human resources systems**. Organizational Dynamics, v. 13, n. 1, p. 36-52, Summer 1984.

MINC - MINISTÉRIO da Cultura. Secretaria para o Desenvolvimento do Audiovisual. Ministério da Cultura. **Economia do cinema no Brasil**. 1998. Disponível em: <<http://www.minc.gov.br/relats/relats.htm>>. Acesso em: maio. 2005.

MINC - MINISTÉRIO da Cultura. Secretaria do Audiovisual. **Diagnóstico governamental da cadeia produtiva do audiovisual**. 2000. Disponível em: <<http://www.minc.gov.br/relats/relats.htm>>. Acesso em: maio. 2005.

MINC – MINISTÉRIO da Cultura. **Discurso do secretário do audiovisual do Ministério da Cultura, Orlando Senna**. Seminário Internacional de Cinema e Audiovisual. Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/noticias/discursos/index.php?p=8988&more=1&c=1&pb=1>> . Acesso em: ago. 2005.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p.107-114, jan. /fev. 1994.

MORAN, A. **Film policy, national and regional perspectives**. London: Routledge, 1996.

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

NOGUEIRA, A. R. R. **O alinhamento estratégico, a construção do futuro e a gestão estratégica da tecnologia de informação**: um estudo em grandes bancos operando no Brasil. 168 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1999.

NOGUEIRA, A. R. R. **Novas tecnologias de informação como fatores propulsores de empreendedorismo**. Projeto de Pesquisa do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Instituto COPPEAD de Administração/UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. A. **Alinhamento estratégico e a construção do futuro**. Anais do XXI Encontro da ANPAD (EnANPAD). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Angra dos Reis, RJ, 1997.

OWEN, B. M.; WILDMAN, S. S. **Video Economics**. 1992

PETERS, T. **Thriving on Chaos**. New York, Alfred A. Knopf, 1987.

ZAMBONE, N. **Grupo Academia investe em conteúdo para novas mídias**. Portal da propaganda. set. 2005. Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com/noticias_dia/2005/09/15/0003>. Acesso em: 19/09/2005.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 137-145, mar-abr. 1979.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York : The free press, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. **The blinders of dominant logic**. Long Range Planning, v. 37, n. 2, p. 171-179, abr. 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai-jun. 1990.

QUINN, J. B. **Managing Strategic Change**. Sloan Management Review, v. 21, n. 4, p. 3-20, Summer 1980.

RELATÓRIO de Gestão - ANCINE 2003. Agência Nacional do Cinema (ANCINE). Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=57>>. Acesso em: maio. 2005.

RELATÓRIO de Gestão - ANCINE 2004. Agência Nacional do Cinema (ANCINE). Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=57>>. Acesso em: maio. 2005.

REVISTA Marketing. **Recordes de bilheteria:** maior público e visibilidade no exterior fazem iniciativa privada inserir o cinema nacional em seus planos de marketing. 2004. Disponível em: <<http://revistamarketing.terra.com.br/materia/?id=158>>. Acesso em: 13/09/2005.

REZENDE, J. F. C. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual:** alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro : Campus, 2003.

RIBEIRO, I. **Cinema digital prova sua superioridade.** dez. 2000. Agência Estado. Disponível em: <http://www.abcine.org.br/ABC_html/textos/igor_ribeiro_estadao/cine_dig_sup.html>. Acesso em: jul. 2005.

ROCHA, V. T. **A “retomada” do cinema brasileiro.** Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

RODRIGUES, C. **O cinema e a produção:** para quem gosta, faz ou quer fazer cinema. Rio de Janeiro : DP&A, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1984.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 7a ed. São Paulo: Best Seller. 1995.

SET ONLINE. **Imagens em tempo real na tela dos celulares.** Revista SET ONLINE. ago. 2005. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/setonline/equipamentos/218.shtml>>. Acesso em: 07/09/2005.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. The information economy. In **Information rules:** a strategic guide to the network economy. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999. cap. 1, p. 1-18.

SHOEMAKER, P.J.H. **How to link strategic vision to core capabilities**. Sloan Management Review. p. 67-81, fall 1992.

SHOEMAKER, P. J. H. **Profiting from uncertainty**: strategies for succeeding no matter what the future brings. New York: The Free Press, 2002. (with Robert E. Gunther).

SUAREZ, M. C. **Explorando conceitos e ações de marketing em organizações do Terceiro Setor**: dois estudos de caso. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SILVA, G. A. M. **Prospecção e acesso a novas tecnologias de informação**: um estudo em seguradoras operando no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

SOARES, C. M. **O alinhamento estratégico e a utilização da internet nos bancos operando no Brasil**. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

SOUSA, A. P. **Teia de números**: num ano de recordes dos filmes nacionais, a Globo diz não se importar com lucro e alguns produtores contestam a divisão da receita. Revista Carta Capital. dez. 2003. Disponível em <http://www.cartacapital.com.br/index.php?funcao=exibirMateria&id_materia=1137>. Acesso em: março. 2005.

SUMÁRIO Executivo – ANCINE 2003. Agência Nacional do Cinema (ANCINE). Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=515>>. Acesso em: maio. 2005.

SUMÁRIO Executivo – ANCINE 2004. Agência Nacional do Cinema (ANCINE). Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=515>>. Acesso em: maio. 2005.

SUMÁRIO Gráfico – ANCINE 2004. Agência Nacional do Cinema (ANCINE). Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=515>>. Acesso em: maio. 2005.

TAYLOR, T. **The big deal**: Hollywood's million-dollar spec script market. New York: William Morrow, 1999.

TELA VIVA News. **Política** – Para ministro, regulamentar conteúdo nas teles é necessário. set. 2005a. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 09/09/2005.

TELA VIVA News. **Regulamentação** – CCS sugere regras isonômicas para todas as plataformas de distribuição. set. 2005b. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 12/09/2005.

TELA VIVA News. **Serviços móveis** – Para grupos de comunicação, América Latina é desafio. set. 2005c. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 12/09/2005.

TELA VIVA News. **Serviços móveis** – Modelo para TV no celular ainda está longe da definição. set. 2005d. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 14/09/2005.

TELA VIVA News. **Publicidade no celular** – Brasil terá associação de *mobile marketing*. set. 2005e. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 16/09/2005.

TELA VIVA News. **Broadcast & Cable 2005** – Teles e TVs debatem prós e contras da convergência. set. 2005f. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 21/09/2005.

TELA VIVA News. **Broadcast & Cable 2005** – Para executivos, conteúdo alavanca TV digital. set. 2005g. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 21/09/2005.

TELA VIVA News. **Política de Comunicação** – CCS dá aval à PEC que regula conteúdos em novas mídias. out. 2005h. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 10/10/2005.

TELA VIVA News. **Tecnologia** - Apple lança iPod capaz de exibir programas de TV. out. 2005i. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 13/10/2005.

TELA VIVA News. **SVA** - Mixer e Cesar criam produtora de conteúdos para celular. nov. 2005j. Boletim eletrônico da Revista TELA VIVA. Disponível em: <<http://www.telaviva.com.br/telaviva/MaisNoticias.asp>>. Acesso em: 23/11/2005.

TERRA, A. M. **O alinhamento estratégico e o CRM em seguradoras operando no Brasil**. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

VALOR Online. **Era digital gera incertezas sobre o futuro da Kodak**. 2005.

Disponível em:

<<http://www.valoronline.com.br/veconomico/?show=index&mat=3336453&edicao=1206&caderno=277&news=1&cod=92fb5f04&s=1>>. Acesso em: 18/10/2005.

VENKATRAMAN, N. **Five steps to a dot-com strategy**: how to find your footing on the web. MIT Sloan Management Review, v. 41, n. 3, p. 15-28, spring 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

VILCHES, L. A migração digital. São Paulo : Editora PUC-Rio : Edições Loyola, 2003. (Coleção comunicação contemporânea, volume 2).

VOGEL, H. L. **Entertainment industry economics** – a guide to financial analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

Wainstok, R. **Utilização estratégica da tecnologia de informação em bancos múltiplos**: um estudo no Rio de Janeiro e São Paulo. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1995.

WATSON, R. T.; PITT, L.F.; BERTHON, P.; ZINKHAN, G.M. **U-commerce: extending the universe of marketing**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 30, n. 4, p. 329-343. 2002.

WIRTZ, B. W. **Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets**. Long Range Planning, v. 34, p. 489-506. 2001.

APÊNDICE

**Apêndice A – Marcos históricos: a
trajetória da produção
cinematográfica no Brasil**

No Brasil, o marco inicial da atividade cinematográfica, do ponto de vista da produção e exibição, se deu no final do século XIX com filmagens da Baía de Guanabara e projeções públicas também no Rio de Janeiro.

O desenvolvimento da produção aconteceu de forma lenta e artesanal, com alguns ciclos. O primeiro aconteceu em 1907 com o surgimento da energia elétrica, dando início à produção de obras de curta duração, produzidos, em grande parte, por estúdios cariocas, e que detinham preferência de público, em detrimento dos similares estrangeiros. Este movimento também fez com que se surgissem alguns salas de cinema (MINC, 2000; ROCHA, 2004).

Esta euforia vivenciada pelo mercado atraiu “capitalistas americanos com interesse no promissor mercado brasileiro, tanto para produção quanto para exibição de filmes dos EUA. Nesse mesmo ano é fundada a Companhia Cinematográfica Brasileira, empresa ligada ao capital estrangeiro, que resulta na compra de salas de cinema em todo o país e na predominância de exibição de filmes norte-americanos” (ROCHA, 2004). Nos anos compreendidos entre 1914 e 1918 ¹⁰³, a produtividade brasileira sofre uma “quebra” em função da hegemonia da distribuição e da exibição de filmes americanos, embora tenha se identificado, no final desta década, o surgimento de alguns ciclos regionais de produção ¹⁰⁴. O oligopólio global americano dá sinais de existência no território nacional já nesta época, revelando, desde os primórdios, a força do modelo estadunidense, que em sua origem, fora apoiado pelo domínio vertical das empresas nas atividades de produção, distribuição e exibição (MINC, 2000).

Prova disto, é a citação a seguir, extraída de Rocha (2004), sobre a criação da revista Cinearte:

“Sob a responsabilidade editorial de Mário Behring e Adhemar Gonzaga, a Cinearte faz parte de um contexto da indústria cultural destinado à promoção do cinema Hollywoodiano, o qual já domina o

¹⁰³ Há alguns autores que mencionam que este período foi um pouco maior, estendendo-se de 1912 a 1922, como Rocha (2004).

¹⁰⁴ Os ciclos regionais de produção, segundo Rocha (2004), foram responsáveis, no ano de 1925, pelo aumento da média de produção anual e também responderam por um aumento de qualidade na cinematografia nacional, em reposta ao estabelecimento de uma lógica narrativa e de produção cinematográficas americana no Brasil.

país. Ao mesmo tempo em que a produção editorial da revista defendia a realização de filmes nacionais, também propunha um verdadeiro “transplante” dos ideais do cinema dominante, ou seja, o cinema norte-americano, legitimando a universalidade de um modo específico de fazer filmes (o modo de Hollywood)”.

Segundo o Ministério da Cultura (MINC, 2000), o surgimento da cultura de massas no País, ainda que prematura, e o advento do som, na esfera cinematográfica, estimula a criação de estúdios nacionais. No início, atesta Rocha (2004), a incorporação do som ao cinema, prejudicou a atividade no Brasil, em função da alta nos custos de produção e dos investimentos em exibição, decorrentes do (re)aparelhamento das salas.

Mas, tentou-se reverter este processo com a criação de estúdios nacionais, em especial, a Cinédia (1930).

Neste contexto, Rocha (2004) revela:

“Gonzaga (fundador da empresa) realiza uma grande inovação nos padrões da época, criando uma verdadeira empresa nos moldes norte-americanos, trabalhando em palcos simultâneos, com equipamentos de qualidade e, principalmente, mantendo funcionários e pessoal técnico em atividade permanente, sob seguro-desemprego”.

Entretanto, os filmes nacionais revelavam-se pouco atrativos do ponto de vista de resultado nas bilheterias. (MINC, 2000).

Ainda segundo o relatório do Governo Federal (MINC, 2000), com o advento do Estado Novo, a mudança na política brasileira se fez presente no cinema, notadamente, através da criação da política de quotas de exibição para os filmes nacionais, gerando uma transformação na indústria cinematográfica.

Fez-se surgir, então, uma série de estúdios cariocas menores (Brasil Vita Filmes e Sonofilmes) dedicados a produzirem as chanchadas. Por tal razão, vale dizer que “inicialmente, a produção de chanchadas visava preencher a criação de cotas para filmes nacionais (...), mas logo os gêneros populares obtiveram grande aceitação de público” (ROCHA, 2004).

O destaque neste período é para a fundação da Atlântida em 1941, que consolidou sua presença no mercado através da produção de baixo custo, as chanchadas.

Dominada pelas chanchadas, que são obras audiovisuais de baixo custo, produzidas num curto intervalo de tempo e que utilizam o sucesso do rádio na época, por intermédio de seus grandes nomes, para atrair público de massa, esta indústria é controlada verticalmente pelo grupo nacional Severiano Ribeiro, hoje posicionado apenas no setor de exibição.

A partir de 1947, esta indústria começa a se “redefinir espacialmente” com a fundação da Companhia Cinematográfica Vera Cruz. O seu surgimento é uma clara manifestação de desgosto, por parte, principalmente, da elite intelectual paulista, pelo rumo estético que o cinema nacional havia assumido com as chanchadas. Em contra partida pretendia-se criar um cinema de “expressão cultural” no País. (MINC, 2000; ROCHA, 2004).

O modelo produtivo da Vera Cruz pode ser assim traduzido (ROCHA, 2004):

“A produção da Vera Cruz caracterizava-se por um sistema de estúdios sofisticado, uma experiente equipe técnica (formada em grande parte por estrangeiros) e um ideal de produção no melhor estilo Hollywoodiano. A companhia tinha como lema ‘a produção brasileira de padrão internacional’, traduzindo a preocupação de ser um cinema “sério”, bem diferente das chanchadas cariocas produzidas pela Atlântida”.

Este modelo gerou um alto custo de produção para os filmes. O mercado brasileiro demonstrou, a duras penas para a Vera Cruz, não ser maduro o suficiente para suportar tal lógica produtiva. A carência de um mercado distribuidor e exibidor desenvolvido e a dificuldade de sinergia entre estes e o elo produtor, por razões eminentemente sócio-políticas, dificultava o escoamento destes filmes ao mercado, prejudicando o surgimento de um modelo de produção escala, necessário para dar suporte ao arranjo estrutural da Vera Cruz (MINC, 2000). Fica como reflexão, a relação entre a sustentabilidade de uma economia cinematográfica e a articulação dos três elos que compõem o sistema de valor da indústria.

Assim, em 1953, a Vera Cruz, com 18 longas-metragens realizados, decreta falência (ROCHA, 2004), evidenciando “o desacerto da política centrada em metas ambiciosas de investimentos” (MINC, 2000).

Estes acontecimentos reforçaram a vontade de se criar um autêntico cinema brasileiro. Nascia, por ação de jovens cineastas, o Cinema Novo, marcado pelas realidades econômica do País, que impunham um modelo de baixo custo para os brasileiros que quisessem fazer filmes no Brasil, e social, donde surge um cinema voltado à realidade nacional, servindo como “um instrumento de denúncia social em oposição ao cinema comercial”, com base no slogan “uma câmera na mão e uma idéia na cabeça” (MINC, 2000).

“Pode-se dizer que o Cinema Novo foi um marco na exposição da imagem do Brasil no exterior” (ROCHA, 2004), observado sob o ponto de vista estético. Vale lembrar que, tal “exposição”, ou seja, que o acesso a mercados estrangeiros foi viabilizado pela presença de filmes nacionais em Festivais e Mostras Internacionais e não por intermédio de contratos de distribuição com empresas estrangeiras.

No Brasil, a cinematografia do cinema novo não foi sucesso de público, lembra Rocha (2004). Parte deste descrédito do público pode ser explicado pelo fortalecimento, no início da década de 60, de uma nova indústria cultural, que teve seu início em 1950 com o surgimento da TV.

Novamente, vivencia-se um período de crise com o declínio de um movimento artisticamente relevante (o Cinema Novo). Instala-se no País “uma crise de criatividade, com os financiamentos se tornando cada vez mais escassos” (MINC, 2000).

Somente a partir da década de 60, a relação entre o Estado e o cinema, no Brasil, se estreitou, quando o primeiro deixou de ser apenas legislador, com um papel bastante tímido - praticamente restrito a definição de quotas de telas nas salas de projeção, visando manter um mercado mínimo para a produção - e assumiu uma perspectiva industrial para o setor (DATABASE MUNDO, 2004).

Este processo se deu a partir da criação, em novembro de 1966, do Instituto Nacional do Cinema (INC), que tinha por função estabelecer orientações normativas e fiscalizar as atividades cinematográficas no Brasil (MANUAL DO PRODUTOR, 2005).

No final da década de 60, mais precisamente em 1969, é criada a Empresa Brasileira de Filmes e, em 1975, é extinto o INC, sendo suas funções transferidas para o recém criado órgão governamental.

Sobre este assunto, segue um pequeno trecho extraído do MinC (2000), elaborado pela Secretaria da Cultura do Governo Federal:

“1969 representa um novo marco neste processo ¹⁰⁵, com a criação da Embrafilme. Neste mesmo ano, aparecem as primeiras pornochanchadas, que, independentemente da crítica, conseguem ampliar o mercado consumidor brasileiro e atingir objetivos importantes: público e bilheteria. Durante toda a década de 70, a Embrafilme e o INC dominam o panorama cinematográfico, através da implantação de um programa de co-produções com empresas independentes, da criação da maior distribuidora da América Latina e do financiamento da produção. Cineastas underground manifestam insatisfação e acusam a Embrafilme de negligenciar a produção de filmes de baixo orçamento. Consolida-se, a partir daí, duas cinematografias distintas: por um lado, aparece uma produção regular com recursos financeiros, técnicos e humanos, enquanto, por outro, permanecem as pornochanchadas. O cinema comercial afirma-se nas bilheterias e conquista público”.

Ainda sobre as pornochanchadas, citadas acima, elas surgiram no final da década de 60, consolidaram-se durante os anos 70, estendendo-se até meados dos anos 80. Neste período, foram um grande sucesso de público. (MINC, 2000; ROCHA, 2004)

Com efeito, o público cresce continuamente no período acima, especialmente entre 1974 e 1980, conforme relato do Diagnóstico Governamental do Audiovisual:

¹⁰⁵ Apesar do Cinema Novo e da produção de filmes de baixo orçamento, o público brasileiro começara migrar para a televisão, como parte de um movimento de fortalecimento de uma nova indústria cultural no país. A este “processo” que o autor se refere.

“A produção se expande e, no início dos anos 80, chega a 100 filmes por ano. Aprofunda-se o processo de apropriação das inovações tecnológicas produzidas no setor e diversificam-se os estilos. A ocupação do cinema nacional no mercado exponencia-se, conseguindo alcançar o percentual de 35% em 1982. Independentemente da crise de exibição do mercado que se instala no mundo entre 1979 e 1985, tal crescimento se deve, em parte à produção de alguns filmes independentes, como, Pixote, Prá Frente Brasil, Bye Bye Brasil e Gaijin e, por outra, a uma expressiva participação de filmes eróticos (porno-chanchadas)”.

Retomando a questão sobre a participação estatal no setor, conforme relato da empresa de consultoria Filme B (DATABASE MUNDO, 2004), a EMBRAFILME era uma empresa de capital misto, sob o controle da União, responsável por produzir, co-produzir, financiar, exportar e importar obras audiovisuais, formar profissionais, publicar estudos e armazenar dados. O seu modelo de atuação era baseado em investimentos diretos do governo, tanto na forma de apoio seletivo, como na forma de apoio automático (o Prêmio Adicional de Renda, baseado no desempenho mercadológico de um filme).

Assim, sob o campo de atuação da EMBRAFILME (MANUAL DO PRODUTOR, 2005), estavam:

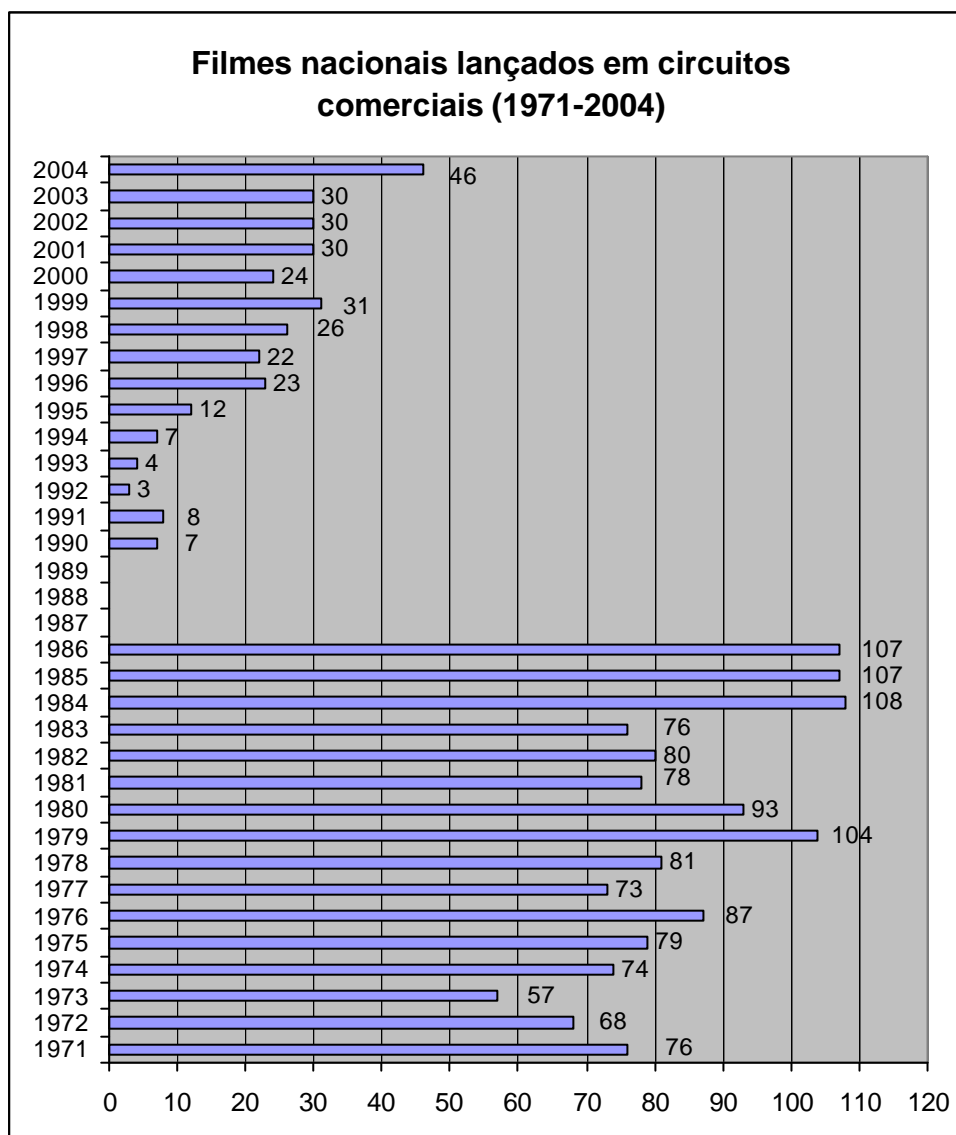
- co-produção, aquisição, exportação e importação de filmes;
- financiamento à indústria cinematográfica;
- distribuição, exibição e comercialização de filmes no território nacional e no exterior;
- promoção e realização de festivais e mostras cinematográficas;
- criação, quando convier, de subsidiárias para atuarem em qualquer dos campos de atividade cinematográfica;
- concessão de prêmios e incentivos a filmes nacionais;
- pesquisas, prospecção, recuperação e conservação de filmes;
- produção, co-produção e difusão de filmes educativos, científicos, técnicos e culturais;
- formação profissional;
- documentação e publicação; e
- manifestações culturais cinematográficas.

Durante cerca de 15 anos, a EMBRAFILME e o Concine formaram a base da indústria cinematográfica no Brasil.

O CONCINE, criado em 1976, era vinculado ao Ministério da Cultura (somente em 1985 se deu esta vinculação) e tinha por finalidade “disciplinar as atividades cinematográficas em todo o território nacional, por meio da normatização, controle e fiscalização” (MANUAL DO PRODUTOR, 2005).

Na segunda metade da década de 80, a EMBRAFILME apresenta um desgaste e sua atuação maior enquanto órgão de fomento direto do cinema brasileiro passa a ser questionada. Para ilustrar este cenário, segue gráfico do histórico de filmes nacionais lançados no País.

Gráfico 5 – Histórico de filmes nacionais lançados em circuitos comerciais – 1971/2004



Fonte: 1971 a 1998: MinC (2000); 1999 a 2004: Boletim da Filme B (www.filmeb.com.br)

A extinção da Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme) e do Conselho Nacional de Cinema (Concine), no governo do presidente Collor, e a abertura indiscriminada do mercado audiovisual brasileiro, ambos no início dos anos 90, levaram o índice de produção nacional a praticamente zero. A primeira política resultou na desarticulação dos instrumentos de regulação e financiamento da atividade cinematográfica e, conseqüentemente, no aparecimento de uma grave descontinuidade no processo produtivo. Já a segunda evidenciou as enormes diferenças de produtividade entre as indústrias culturais dos países mais desenvolvidos e do Brasil, com repercussões no padrão de competitividade entre eles. (MINC, 2000). Este último ponto tornou visível a carência de profissionalização do setor audiovisual.

Este processo de retração da produção começou a perder força somente por volta de 1994, a partir da implementação e repercussão prática de um conjunto de leis de incentivo à cultura.

O setor do audiovisual começara a receber apoio crescente por meio dos mecanismos de incentivo fiscais (Lei Rouanet, Lei do Audiovisual, etc.) e na segunda metade da década de 90, esta alternativa adquiriu contornos de uma política governamental centrada em investimentos indiretos, majoritariamente direcionados à produção, que surgia como o caminho para o fomento da indústria cinematográfica nacional.

Vale comentar, a título de curiosidade, que a primeira lei de incentivo à cultura foi criada ainda em 1986 e ficou conhecida como Lei Sarney. Em seu texto, não existia uma sistematização explícita para obtenção do patrocínio, havendo apenas uma relação direta entre o investidor e a empresa produtora ou o produtor, bastando, para tanto, o cadastramento da empresa e não do projeto (MANUAL DO PRODUTOR, 2005). Em 1991, esta lei foi extinta e substituída pela Lei Rouanet, pelo então secretário da cultura Sérgio Rouanet.

Este cenário desenhado pelos últimos parágrafos pode ser aferido observando-se as cifras direcionadas aos “Gastos Públicos com Cultura do Governo Federal” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1998a). Apesar dos gastos federais com cultura não estarem segmentados eles reforçam a compreensão do contexto econômico vivenciado pelo setor cinematográfico.

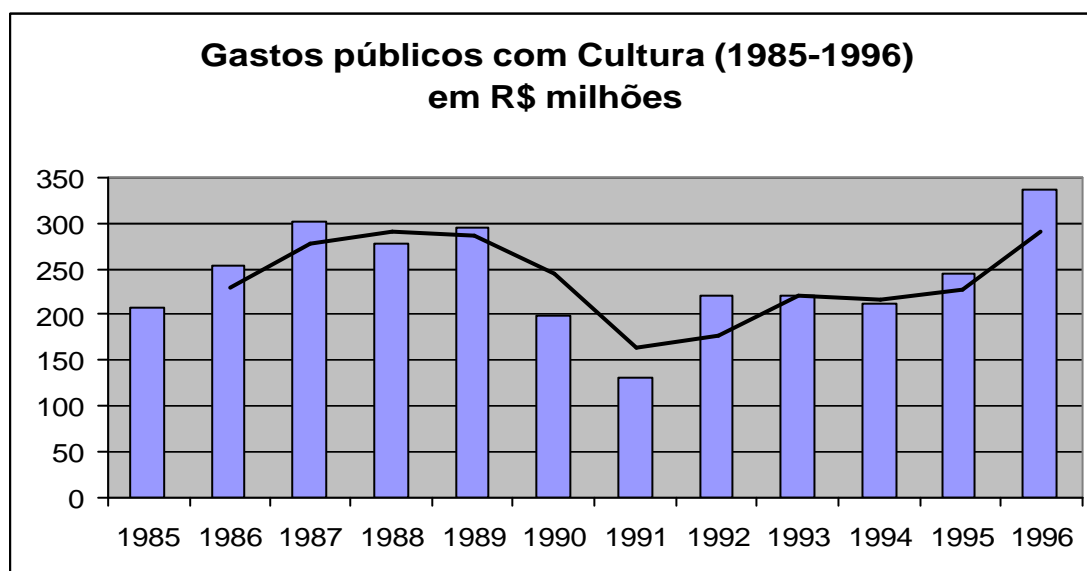
A seguir são apresentados o quadro e o gráfico com os resultados do estudo.

Quadro 29 – Gastos públicos com Cultura do Governo Federal – 1985 a 1996 (em milhões de reais de dezembro de 1996 – os valores estão aproximados)

Ano	Gastos com Cultura	Ano	Gastos com Cultura	Ano	Gastos com Cultura
1985	208	1989	296	1993	222
1986	254	1990	197	1994	213
1987	302	1991	131	1995	245
1988	279	1992	222	1996	336
Média Anual: 242					

Fonte: Fundação João Pinheiro. Centro de Estudos Históricos e Culturais (CEHC). Extraído do trabalho realizado pela Fundação intitulado “Diagnóstico dos Investimentos em Cultura no Brasil”
Nota: A partir de 1992 foram incluídos os recursos do Tesouro Nacional, utilizados como incentivo fiscal, através do Imposto de Renda não arrecadado (Leis Rouanet e Audiovisual)

Gráfico 6 – Comportamento dos gastos públicos com Cultura do Governo Federal – 1985 a 1996 (em milhões de reais de dez. de 1996)



Fonte: Dados extraídos da tabela acima.

Observando o gráfico, verificou-se um padrão claramente estável de gastos públicos entre 1985 a 1990, quando os valores oscilaram entre 197 a 208 milhões de reais aproximadamente. Entretanto, a partir de 1990, ocorreu uma queda drástica nos recursos destinados à cultura. O ano de 1991 registrou a maior queda, 131 milhões contra a média histórica da série analisada, aproximadamente, 242 milhões de reais. Isto se explica pela orientação do novo governo, que assume o País a partir de 1990, “de desobrigar o Estado de suas responsabilidades com a cultura”.

O conteúdo e as nuances dos mecanismos de financiamento serão tratados no “Apêndice C – Atividades de fomento governamentais ao cinema ” (pág. 326). A leitura deste tópico fornecerá uma visão geral sobre a estrutura governamental de apoio à atividade de cinema.

Apêndice B – ANCINE e a história recente do cinema no Brasil

É particularmente verdade que no Mundo, cultura e política cultural (não apenas os produtos e serviços culturais) encontram-se no centro da agenda estratégica dos países ricos ¹⁰⁶.

No Brasil, as discussões em torno do setor cultural, em particular no âmbito das políticas públicas e do aparelhamento institucional, apesar de representarem um dos principais vetores de transformação da sociedade, não caminham no ritmo que deveria ¹⁰⁷. A sociedade brasileira ainda enxerga a cultura como a promoção de eventos culturais de cunho assistencialista.

Entretanto, sob uma perspectiva histórica, o País talvez esteja atravessando um momento ímpar. Utilizando uma expressão do atual secretário de Audiovisual do MinC, Orlando Senna, a “cultura do Ministério da Cultura” sempre foi vista como distante da “cultura da indústria cultural” (as indústrias de radiodifusão, fonográfica, cinematográfica, editorial, etc.) (MINC, 2005).

As transformações impulsionadas pela evolução tecnológica (digitalização dos meios de geração de conteúdo e a evolução a difusão das redes de comunicação, especialmente da Internet), pelas alterações regulatórias e pela mudança no perfil de consumo, conforme atesta Wirtz (2001), provocam mudanças no ambiente competitivo das empresas.

Estas mudanças tipicamente conhecidas como um fenômeno de reconfiguração de indústrias e mercados tem repercussão na economia brasileira e exige do Estado, por exemplo, um novo olhar sobre a questão. Prova disto, é a citação, a seguir, de um trecho do discurso do secretário do Ministério da Cultura (MINC, 2005), Orlando Sena, no Seminário Internacional de Cinema e Audiovisual, destinado a se pensar, segundo as próprias palavras do secretário, o cinema, a televisão, o vídeo, os jogos

¹⁰⁶ Afirmação baseada na entrevista da pesquisadora Isaura Botelho, concedida ao programa “Sintonia” da TV Câmara em Agosto de 2005. Disponível, no site da emissora, em: <<http://www.camara.gov.br/internet/tvcamara/>>. Acesso em: 10/08/2005. Dentre outros aspectos, a pesquisadora menciona o posicionamento recente dos países em torno da tentativa de inclusão dos bens culturais nas negociações comerciais na OMC (Organização Mundial do Comércio).

¹⁰⁷ Afirmação baseada na entrevista da pesquisadora Isaura Botelho, concedida ao programa “Sintonia” da TV Câmara em Agosto de 2005. Disponível, no site da emissora, em <<http://www.camara.gov.br/internet/tvcamara/>>. Acesso em: 10/08/2005. A pesquisadora afirma que o Estado brasileiro, o setor privado (os grandes grupos de mídia, por exemplo) e a sociedade devem trazer à tona a discussão sobre a importância de temas como a diversidade cultural para o desenvolvimento do País.

eletrônicos como instrumentos de ação política e a tratar as políticas públicas audiovisuais em sua relação com o mercado.

“Trata-se de romper com a dualidade mencionada (‘cultura do Ministério da Cultura’ e ‘cultura da indústria cultural’), estendendo a responsabilidade do Estado para o conjunto das atividades culturais, seja no que diz respeito ao estágio de desenvolvimento (o mercado, o que está fora dele e os híbridos), seja no que se refere à geografia (nacionalização) e ao processo cultural (capacitação, reflexão, produção, difusão e fruição). Vale dizer que esta mudança de foco não surge apenas da vontade política e da visão de mundo dos dirigentes do Ministério da Cultura, mas principalmente de uma demanda dos próprios setores, das empresas e de suas entidades representativas, que enxergam no Estado o instrumento para a efetivação de políticas integradas, capazes de desatar os nós que impedem seu pleno desenvolvimento”.

Pode-se considerar, para efeito da análise desse trabalho, que o marco inicial deste processo de reflexão na história recente brasileira tenha sido a criação de uma agência reguladora para o setor de cinema e audiovisual, a ANCINE.

O Governo Federal diante das reivindicações da comunidade cinematográfica, vindas a público através do documento intitulado “Diagnóstico da Cadeia do Audiovisual Brasileiro”, criou a Agência Nacional do Cinema, em Setembro de 2001, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso.

A ANCINE se estabeleceu a partir de uma demanda do setor, que se organizou e desenvolveu a proposta da agência. Num primeiro momento, a proposta era a criação de uma agência que fosse capaz de regular todo o setor do audiovisual, seguindo o modelo de outras agências reguladoras do mercado, e que funcionam em setores como petróleo e telecomunicações. Porém, pouco antes do lançamento da medida provisória de criação da Ancine, a TV foi excluída e a agência voltou-se exclusivamente para o cinema (DATABASE MUNDO, 2004).

A Agência, inicialmente vinculada ¹⁰⁸ à Casa Civil da Presidência da República e, posteriormente, ao Ministério da Cultura, possui sede e foro no Distrito Federal e

¹⁰⁸ A vinculação da ANCINE ao Ministério da Cultura, embora feita por intermédio do Decreto nº 4858, de 13 de outubro de 2003, só foi efetivamente consolidada no exercício de 2004, quando da edição do Decreto nº 5.027, de 31 de março de 2004, que possibilitou à ANCINE, a transferência dos seus

escritório central na cidade do Rio de Janeiro, onde está concentrada a sua gestão administrativa, orçamentária e financeira.

Segundo consta no relatório de gestão da Agência, referente ao ano de 2004, (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005), ela tem por finalidade promover a regulação, fiscalização e o fomento das atividades cinematográficas e videofonográficas, de acordo com o estabelecido na legislação e nas políticas e diretrizes emanadas pelo Conselho Superior do Cinema, instalado em fevereiro de 2004.

No Plano Estratégico da Agência (PEA) - triênio 2005/2007 – foram definidos os seus macroprocessos, relacionando-os aos agentes econômicos do setor. O quadro abaixo traz uma visão enxuta e transparente sobre o seu funcionamento.

Quadro 30 – Função regulatória (ANCINE)

Macro-processos	Produtos/Serviços	Segmentos da Indústria
Regulamentar	Instruções e Resoluções	
Outorgar	Autorizações, Registros, Certificados e Anuências	
Fiscalizar	Controles	
Sancionar	Atuações de poder de polícia	
Conciliar	Mediações	
Recomendar	Estudos e Pesquisas	
Fomentar	Editais e Acordos	

Fonte: Relatório de Gestão (2005)

Os debates de 2004 em torno da criação da ANCINAV e a conseqüente extinção da ANCINE, resumidamente colocam em pauta as seguintes questões – dentre tantas outras - envolvidas num modelo de regulação para o setor audiovisual:

- inclusão da televisão (aberta e por assinatura) nos limites de influência regulatória do audiovisual em geral. A fim de alavancar a produção nacional, seriam criados mecanismos de apoio automático (cota de tela, taxaço

limites financeiro e orçamentário através do MinC, uma vez que originalmente estavam associados ao orçamento da Casa Civil da Presidência da República (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005).

compulsória, por exemplo), cujos recursos levantados destinariam-se à produção de obras cinematográficas e videofonográficas brasileiras;

- inclusão de outros setores produtivos nos limites de influência regulatória do audiovisual, a exemplo da discussão em curso provocada pela inserção do aparelho celular como um novo suporte para entrega de conteúdo aos consumidores;
- novas medidas de fomento e proteção do setor de cinema e audiovisual, tais como taxaço sobre o ingresso.

Em 2005, no âmbito das políticas públicas, mantém-se em pauta a transformação da Ancine em ANCINAV (Agência Nacional do Cinema e do Audiovisual). O debate continua e o anteprojeto de lei iniciou o ano ainda em discussão no Conselho Superior do Cinema. Além da criação da Ancinav, o anteprojeto trata da transformação do Conselho Superior do Cinema em Conselho Superior do Cinema e do Audiovisual; da criação de um fundo de investimento formado por contribuições do próprio setor e de parâmetros de regulação e da mediação das relações entre os agentes econômicos, e entre eles e a sociedade (KINOFORUM, 2005).

Apêndice C – Atividades de fomento governamentais ao cinema ¹⁰⁹

¹⁰⁹ As informações que serviram de subsídio à elaboração desse tópico, salvo expresso em contrário, foram extraídas das seguintes publicações da ANCINE: Relatório de Gestão (2004); Relatório de Gestão (2005); Sumário Executivo (2004); Sumário Executivo (2005) e; Sumário Gráfico (2005).

Como mencionado, a ANCINE (Agência Nacional do Cinema) é o órgão oficial responsável pelo fomento das indústrias cinematográfica e videofonográfica. A sua criação em 2001 colocou sob sua responsabilidade antigas atribuições do Ministério da Cultura, embora não tenha significado uma mudança na estrutura da política de fomento do governo federal. Dentre suas competências, estão a gestão dos mecanismos de incentivo voltados às atividades destas indústrias¹¹⁰, que se resume à “aprovação e acompanhamento da execução de projetos de produção, co-produção, distribuição, exibição e infra-estrutura técnica a serem realizados com recursos públicos e incentivos fiscais, ressalvadas as competências dos Ministérios da Cultura e das Comunicações” (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005). Simultaneamente ao nascimento da ANCINE foram autorizadas, através da mesma medida provisória, a criação do FUNCINES (Fundo de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional) e do PRODECINE (Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Cinema Nacional), além de ter sido alterada a legislação sobre a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional, a CONDECINE, o principal imposto do setor.

Segundo Luiz Fernando Noel, superintendente de desenvolvimento da ANCINE, desde sua implantação no final de 2001, o fomento à produção audiovisual brasileira é uma prioridade da agência (MANUAL DO PRODUTOR, 2005).

Por esta razão, na seqüência, será apresentado um resumo sobre os principais mecanismos de incentivo vigentes atualmente na legislação brasileira. Conforme se verá, os gráficos que acompanham esta apresentação possuem um caráter mais informativo do que analítico.

Os investimentos públicos no setor podem ser divididos em duas categorias elementares: diretos e indiretos, com desdobramentos nos sub-setores de produção, distribuição e exibição.

¹¹⁰ A gestão dos recursos captados através das Leis de Incentivo é compartilhada com o Ministério da Cultura. No entanto, grande parte deste trabalho é função exclusiva da ANCINE (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2004).

A) Investimentos diretos

O fomento direto é realizado pela destinação de recursos em três vias principais, abrangendo, notadamente, os sub-setores de produção e distribuição:

- **editais de concurso público** - nas modalidades desenvolvimento de projeto, filmagens e finalização de obras cinematográficas nos gêneros ficção, animação e documentário. Ou seja, os editais são voltados ao que convencionou-se chamar de etapa de produção de um filme. Em 2004, somados “totalizaram R\$ 8,16 milhões distribuídos por 41 projetos de 36 produtoras diferentes” (SUMÁRIO EXECUTIVO, 2005);
- **incentivo às relações internacionais** – a ANCINE propõe a revisão ou a assinatura de acordos de cooperação cinematográfica e audiovisual no âmbito da co-produção e co-distribuição. Nos últimos anos foram estabelecidos acordos com a França, México, Alemanha, com destaque para a Argentina e Portugal. Segundo a agência, estes acordos representam “a perspectiva de gradualmente intensificar-se o processo de internacionalização da produção audiovisual brasileira” (SUMÁRIO EXECUTIVO, 2004). Existem também negociações multilaterais, a exemplo do programa Ibermedia, foro audiovisual do Mercosul e foro das autoridades cinematográficas e audiovisuais da comunidade dos países de língua portuguesa (CPLP). Vale mencionar que, em alguns casos, este tipo de apoio também acontece na prática via editais públicos;
- **apoio a festivais e mostras internacionais (longa, média e curta)** – apoio por meio de confecção de cópias legendadas e custeios de viagens para diretores e produtores participarem de eventos nos quais o filme foi selecionado.

Do ponto de vista do montante de recursos, estes dois últimos são menos expressivos que o primeiro.

B) Investimentos indiretos

Concretizam-se por meio de leis de incentivo fiscal, a saber:

Lei do Audiovisual (n^o 8685/93)

Destina-se especificamente ao setor audiovisual, do qual faz parte o setor de cinema. Possui dois dispositivos principais:

- Artigo 1^o

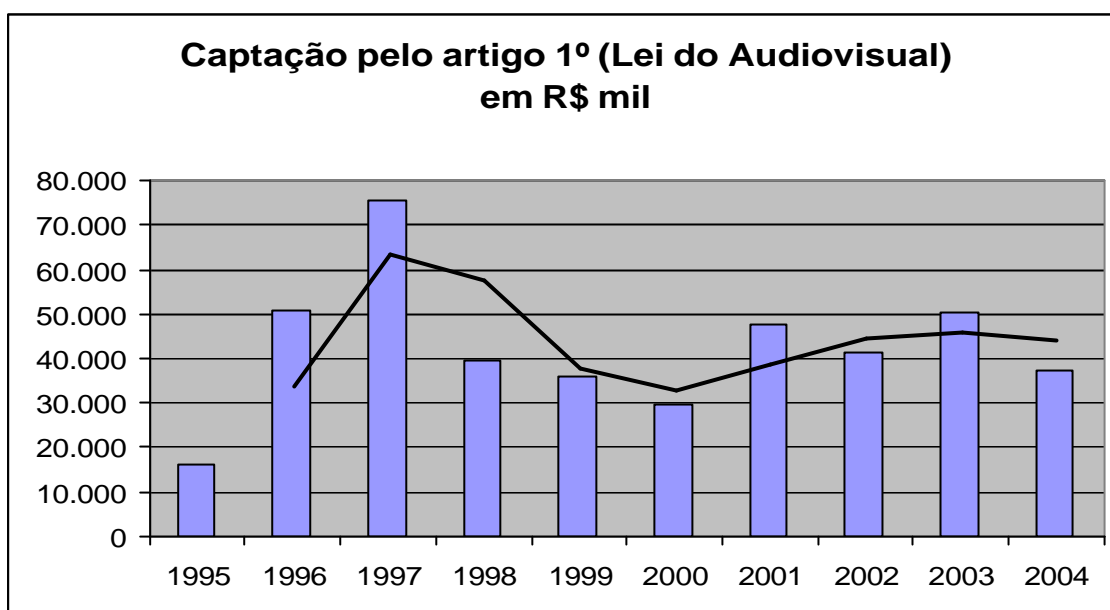
Autoriza que sejam abatidos do imposto de renda, de pessoas físicas e jurídicas, os valores utilizados na compra de certificados de investimento de obras cinematográficas de produção independente (CI), até o limite de 3% do IR para pessoas jurídicas e 6% para pessoas físicas. A lei autoriza que o valor investido seja lançado na contabilidade da empresa como despesa operacional.

Projetos beneficiários:

- obras cinematográficas brasileiras de curta, média e longa metragens, de produção independente e projetos das áreas de distribuição, exibição e infra-estrutura.

Gráfico do volume de recursos captados:

Gráfico 7 – Série histórica (1995-2004) dos valores captados pelo Artigo 1º da Lei do Audiovisual



Fonte: Sumário Gráfico (2005).

- Artigo 3º

Permite que a empresa estrangeira, contribuinte do IR sobre o crédito ou remessa para o exterior de rendimentos decorrentes da exploração comercial de obras audiovisuais estrangeiras no Brasil, abata 70% do imposto devido, desde que invista o valor em:

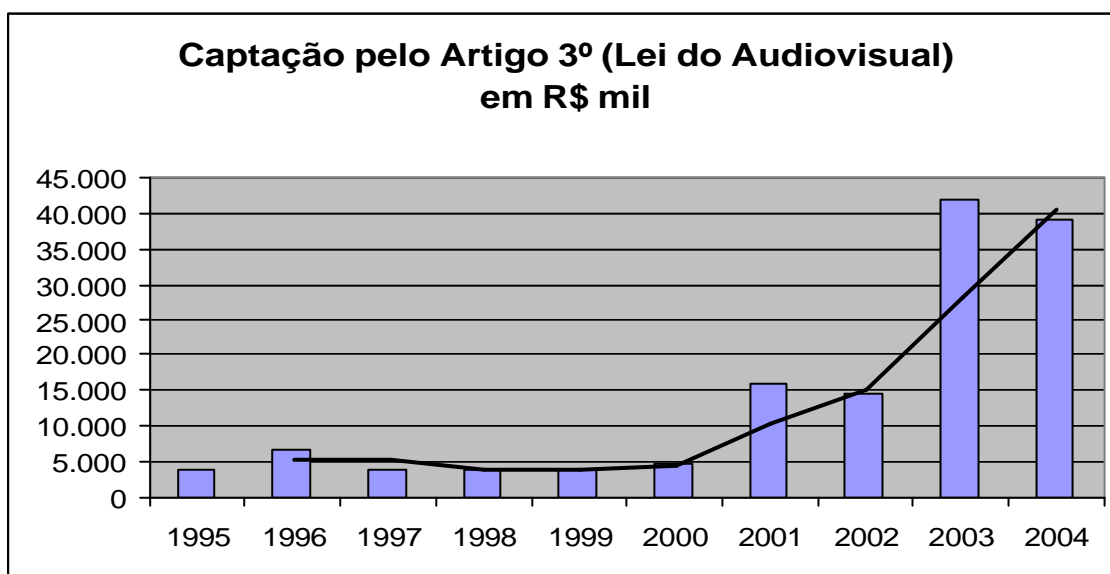
- produção de obras cinematográficas brasileiras de longa-metragem de produção independente;
- co-produção de obras cinematográficas brasileiras de curta, média e longa metragens, de produção independente;
- co-produção de telefilme e minisséries brasileiras de produção independente.

Para citar como exemplo, empresas típicas que se encaixam neste perfil são as *majors* (estúdios americanos que historicamente atuavam no Brasil somente na distribuição de filmes) e as programadoras estrangeiras de TV por assinatura (Discovery, Fox, HBO Brasil, MGM, etc.).

Uma modificação no artigo 3º da Lei do Audiovisual, realizada em 2001, através da Medida Provisória 2228/01, que posteriormente foi também alterada pela Lei nº 10.454 de 2002 (MANUAL DO PRODUTOR, 2005), permitiu que as programadoras estrangeiras de TV por assinatura beneficiárias do artigo 3º da Lei do Audiovisual se tornassem isentas da CONDECINE ¹¹¹ 11%, imposto incidente sobre as remessas ao exterior resultantes da exploração de obras cinematográficas e videofonográficas no Brasil. Na seqüência, ao comentar sobre a natureza do “Artigo 39, inciso X” ficará mais claro qual o propósito do imposto CONDECINE.

Gráfico do volume de recursos captados:

Gráfico 8 – Série histórica (1995-2004) dos valores captados pelo Artigo 3º da Lei do Audiovisual



Fonte: Sumário Gráfico (2005).

Lei Rouanet (nº 8313/1991)

Permite que pessoas jurídicas e pessoas físicas descontem do imposto de renda devido parte dos valores destinados a doações ou patrocínios em projetos culturais.

¹¹¹ A CONDECINE – Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional – é uma das principais fontes de receita da ANCINE, bem como uma importante fonte de financiamento das atividades de fomento ao audiovisual do Ministério da Cultura e do PRODECINE (Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Cinema Nacional) (ROCHA, 2004).

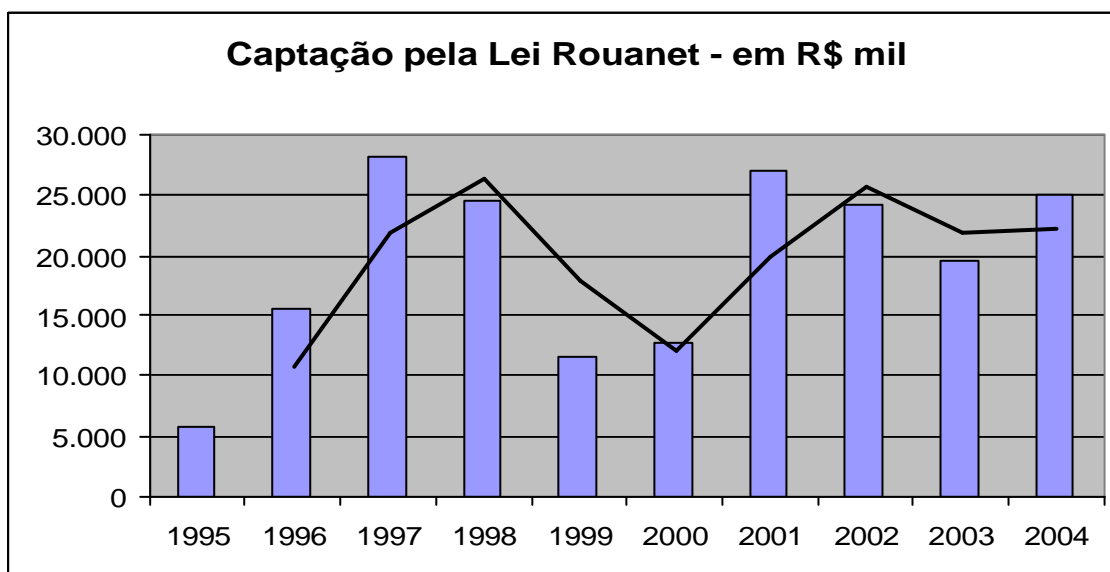
O limite anual de abatimento para pessoas jurídicas é de 4% do total do imposto devido e de 6% no caso de pessoas físicas (MANUAL DO PRODUTOR, 2005).

As alterações feitas, entre 1999 e 2002, na Lei Rouanet possibilitaram a criação de duas modalidades distintas de incentivo, a saber:

- **artigo 18** – permite às pessoas jurídicas deduzir 100% do valor utilizado para o patrocínio ou doação de obras audiovisuais de curta e média-metragem, de festivais e projetos de preservação e de difusão de obras audiovisuais. A empresa patrocinadora de projetos aprovados neste artigo não poderá deduzir o valor da doação ou do patrocínio como despesa operacional;
- **artigo 25** – permite às pessoas jurídicas deduzir do imposto de renda devido 30% do valor utilizado no patrocínio de projetos e 40% dos valores doados a projetos de obras audiovisuais. O contribuinte poderá deduzir os valores das doações e patrocínios como despesa operacional.

Gráfico do volume de recursos captados:

Gráfico 9 – Série histórica (1995-2004) dos valores captados pela Lei Rouanet



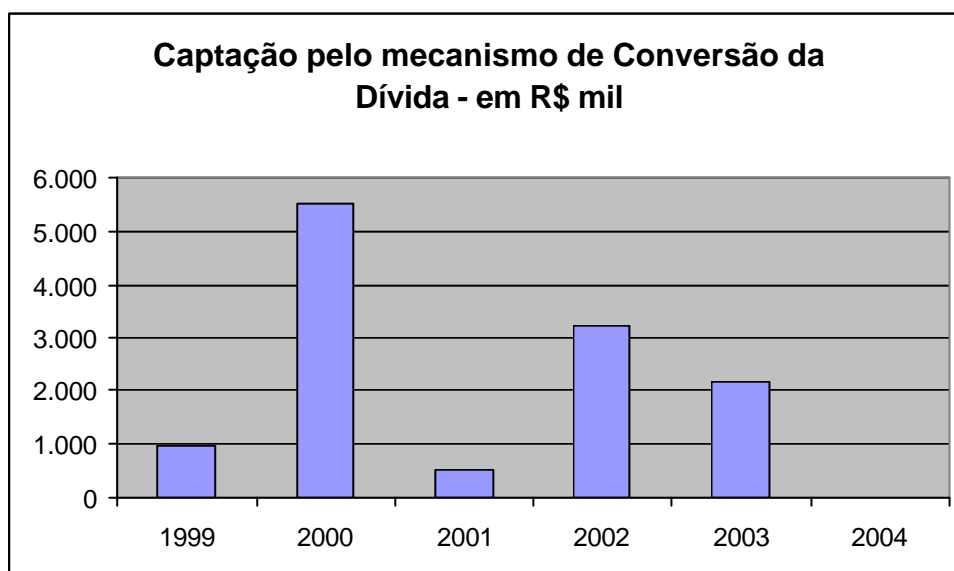
Fonte: Sumário Gráfico (2005).

Conversão da Dívida

Este mecanismo permite a troca de títulos da dívida pública, de responsabilidade do Tesouro Nacional, por títulos emitidos em operações de reestruturação da dívida externa para uso em projetos de produção, distribuição, exibição e divulgação, no Brasil e exterior, de obra audiovisual brasileira, preservação de sua memória e de sua documentação.

Gráfico do volume de recursos captados:

Gráfico 10 – Série histórica (1999-2004) dos valores captados pelo mecanismo de “Conversão da Dívida”



Fonte: Sumário Gráfico (2005)

Artigo 39, X da MP.2.228-1

A medida provisória nº 2228-1 (2001), modificada pela Lei nº 10.454-2 (2002), criou uma contribuição (a CONDECINE) cuja alíquota de 11% incide sobre “o pagamento, o crédito, o emprego, a remessa ou a entrega aos produtores, distribuidores, intermediários no exterior, de importâncias relativas a rendimento decorrente da exploração de obras cinematográficas e videofonográficas ou por sua aquisição ou importação a preço fixo” (MANUAL DO PRODUTOR, 2005).

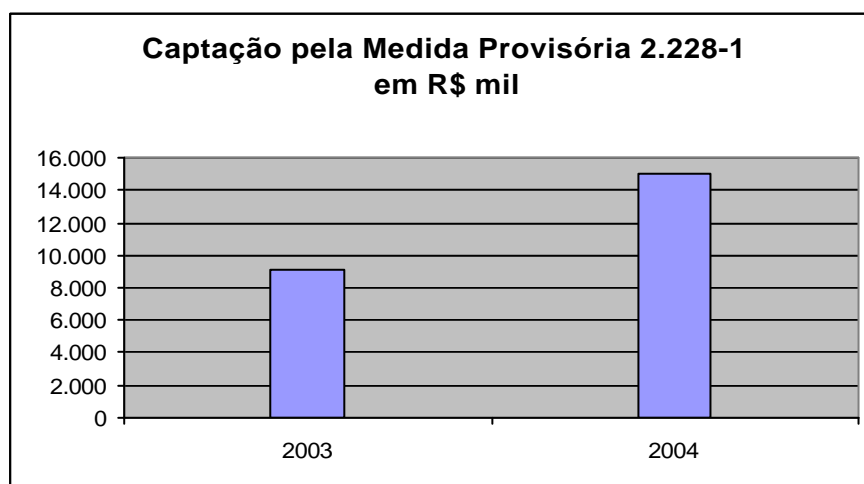
Tal medida provisória, além de alterar dispositivos já existentes, como as Leis do Audiovisual e Rouanet, criou simultaneamente dois novos mecanismos de incentivo fiscal: o previsto no inciso X do artigo 39 e o FUNCINES (MANUAL DO PRODUTOR, 2005), este último explicado no próximo item.

O inciso X do artigo 39 da MP 2228-1, isenta do pagamento da CONDECINE 11% as programadoras internacionais de TV por assinatura que invistam 3% do valor do crédito ou da remessa referente a sua remuneração na co-produção de obras audiovisuais, cujos projetos sejam aprovados pela ANCINE.

Segundo a ANCINE (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005), espera-se que com este novo mecanismo as programadoras de TV que estejam co-produzindo obras audiovisuais, passem a inserir tais produções em sua grade de programação, aumentando o conteúdo nacional ofertado ao assinante.

Gráfico do volume de recursos captados:

Gráfico 11 – Arrecadação geral em 2003 e 2004 através da MP 2228-1



Fonte: Sumário Gráfico (2005).

FUNCINE

Os FUNCINES – Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional - funcionam como uma sociedade de investidores, organizada por uma instituição financeira. Nesta sociedade, cada investidor entra com o dinheiro que quiser investir, adquirindo cotas da carteira que tem perfil pré-definido (SUMÁRIO EXECUTIVO, 2005).

Segundo a ANCINE, os projetos em que os FUNCINES estão autorizados a investir devem ser aprovados pela agência e podem ser de:

- Construção ou reforma de salas de exibição (exceto a compra de imóveis);
- Distribuição de obras audiovisuais brasileiras;
- Produção de obras audiovisuais brasileiras;
- Compra de ações de empresas de capital aberto, constituídas para a produção, comercialização, distribuição ou exibição de obras cinematográficas brasileiras de produção independente.

Por fim, segue um resumo dos principais agentes econômicos que utilizam os mecanismos de incentivo fiscal:

- Empresas produtoras audiovisuais brasileiras - mecanismos de incentivo fiscal previstos nas Leis Rouanet, do Audiovisual, da Conversão da Dívida e Inciso X do Art. 39;
- Empresas distribuidoras audiovisuais - mecanismo de incentivo fiscal previsto no art. 3º da Lei do Audiovisual;
- Empresas exibidoras audiovisuais brasileiras - mecanismo de incentivo fiscal previsto nas Leis do Audiovisual, Conversão da Dívida e Medida Provisória nº 2.228-1/01 no capítulo que trata dos FUNCINES;
- Programadoras de TV por assinatura - mecanismo de incentivo fiscal previsto no inciso X do artigo 39 da MP 2228-1, de 2001.

Apêndice D – Aspectos estruturais das Leis de Incentivo ¹¹²

¹¹² Baseado no “Diagnóstico Governamental da Cadeia do Audiovisual”, que consta na referência bibliográfica como MinC (2000).

Embora significativo para a retomada da produção cinematográfica nacional, o sistema de financiamento criado pelas leis de incentivo não tem servido para a capitalização das produtoras e pouco tem auxiliado na comercialização dos filmes produzidos. Para sustentar esta afirmação, extraída do diagnóstico do Ministério da Cultura sobre o setor (MINC, 2000), o MinC cita o fato de que entre 1985 e 1998 “apenas 10 dentre 80 filmes concluídos e lançados comercialmente tiveram resultado de bilheteria superior, igual ou pouco inferior aos seus custos de produção”. Uma prova de que, num senso restrito, as leis de incentivo não contribuem para a sustentabilidade do cinema nacional. Esta situação cria a figura do “empreendedor de um só filme”. Não tendo escala de produção, dificilmente ele terá visibilidade no mercado distribuidor, por vezes seu filme nem chegará a ser exibido.

Ainda que “inadvertidamente”, aponta o Ministério da Cultura, as leis de incentivo provocaram algumas distorções no modelo de fomento governamental. As principais estão enumeradas abaixo:

- **blindagem dos produtores** - ao invés de apoiar o desenvolvimento da produção cinematográfica e pressionar o mercado de exibição para absorver um volume crescente de filmes brasileiros, o financiamento previamente garantido para produção fez com que os produtores se acomodassem, não perseguindo metas de eficiência operacional (filmagens) e a modernização dos métodos e da organização da produção. Os produtores se sentiram blindados da competitividade trazida pelo livre mercado e esta situação frustrou diversos agentes, entre eles os investidores, autoridades públicas e mídia;
- **ênfase excessiva na produção** – também um efeito da blindagem econômica, o foco na produção fez com que os produtores menosprezassem a articulação entre produção e comercialização na etapa de planejamento: “deixaram com isso de considerar a complementaridade dos diferentes elos da cadeia produtiva do audiovisual, ou seja, não levaram em conta o ciclo completo da produção que, além da produção (filmagens) propriamente dita,

envolve também a distribuição, exibição e venda de direitos de exibição/autorais nos mercados interno e externo, bem como nas televisões aberta e fechada e no *home-video*” (MINC, 1998);

- **elo frágil entre a produção cinematográfica e a televisão** – esta peculiaridade brasileira, diante do arranjo dos mercados americano e europeu, faz com que a produção cinematográfica seja quase que exclusivamente voltada para exibição em salas cinema e, de modo secundário, para o mercado de vídeo doméstico. O modelo regulatório do Governo Federal não inclui nenhuma medida que busque reverter este quadro.

Brant (2002) chama a atenção em seus comentários, que é preciso reconhecer que “a discussão sobre leis de incentivo e patrocínio tem deixado em segundo plano o debate sobre a importância social do setor, a par de discutir as condições de inserção digna da cultura em um ambiente comercial e amparada por políticas culturais”. O autor denomina este processo de “comoditização” da cultura e alerta para o retrocesso social que o País irá vivenciar, caso não repense a política industrial para o setor.

Na sua concepção, os principais pontos negativos acerca das leis de incentivo são:

- o vínculo entre as empresas e a atividade cultural é frágil e embrionário. É necessário desenvolver uma ação pedagógica visando à conscientização dos incentivadores culturais sobre seu importante papel no fomento a cultura;
- os parâmetros de avaliação dos projetos candidatos aos recursos governamentais são restritos à apresentação do orçamento e ao enquadramento da proposta, não levando em conta a riqueza do conteúdo e as externalidades sociais do projeto;
- a responsabilidade de gestão do dinheiro público concedido pelos incentivos fiscais precisa ser colocada em pauta pelos agentes culturais e

patrocinadores que, muitas vezes, não focalizam em sua atividade os interesses da sociedade brasileira e das comunidades locais e regionais, tornando as leis de incentivo, em vários momentos, um instrumento de privilégios.

Na atual situação, Brant (2002) acredita que o foco da produção cultural deixou de ser o público, mas o mercado, “uma entidade todo-poderosa capaz de se organizar, segundo suas próprias orientações e lógicas, inclusive criando necessidades, desejos e modificações no público”.

Outra constatação importante revelada pelo autor, é que o governo tem atendido à produção cultural como um todo, praticamente com as leis de incentivo. Em 1999, por exemplo, cerca de 70% dos gastos públicos federais destinados à cultura foram via tais mecanismos. Ou seja, esta observação reforça a idéia de que, em suma, quase a totalidade do incentivo à cultura é viabilizado através de um modelo de incentivo indireto (renúncia fiscal), com foco na produção – de certa forma, o direcionamento a este elo do sistema se explica por ser menos atrativo economicamente - filme a filme, ou seja, incentivando projetos pontuais (curto prazo), que não cria condições sustentáveis para atrair o setor privado, notadamente, outros setores industriais, nem tão pouco contribui para o estabelecimento de mecanismos compulsórios por parte das televisões. A participação da iniciativa privada existe, mas o mecanismo privilegia a minimização do risco para este setor.

É preciso fazer justiça, entretanto, e reconhecer que é indiscutível o mérito das leis de incentivo no âmbito da produção, o que se coloca em questão é a criação de um sistema mais igualitário de alocação de recursos, complementa o autor.

Deste cenário se conclui, preliminarmente, de que é necessário aperfeiçoar o atual modelo regulatório, revisando os elementos de contorno da relação entre Estado e Cinema, de forma a permitir a consolidação de uma indústria cinematográfica e audiovisual que caminhe para a sustentabilidade.

Apêndice E – Síntese: aspectos estruturais da atividade de cinema

No relatório do diagnóstico da cadeia produtiva do audiovisual (MINC, 2000), elaborado pelo Ministério da Cultura, existe uma seção destinada a apresentar “Os entraves estruturais da cadeia produtiva do audiovisual”, que conforme se verá, representa, em sua essência, uma síntese do arranjo cinematográfico brasileiro.

Da leitura desta seção, buscou-se extrair aspectos elementares, sob pena de não fugir do escopo do presente estudo, que servissem como um guia para a compreensão básica sobre o setor de cinema. Esse tópico, portanto, é uma síntese da estrutura da indústria audiovisual brasileira.

Alguns pontos possuem uma nítida correlação, atingindo simultaneamente os três elos do sistema de valor cinematográfico.

a) Produção

- **Dependência do apoio estatal** – é notória a contribuição das leis de incentivo para o ressurgimento do cinema nacional, a partir de 1993/1994. Também é fato que sem tais mecanismos seria pouco provável realizar produções de grande porte no País. A crítica fundamental é que, neste modelo de atuação, o Estado não cria condições de sustentabilidade para o setor;
- **Baixa produtividade para atender o mercado nacional** – levando-se em consideração o tamanho do mercado potencial brasileiro, a produção nacional é pequena e não tem escala suficiente para atender a demanda de comercialização, tendo o seu poder de barganha diminuído. Normalmente, segundo informação do MinC, um produtor regular “não consegue oferecer mais do que um filme a cada um ano e meio ou dois” e a rentabilidade da produção está diretamente ligada a sua capacidade de atender o dinamismo da demanda. Vale lembrar, que não se coloca em dúvida a qualidade dos filmes nacionais, que de 2000 para cá recebeu vários sinais de reconhecimentos nacional e internacional;

- **Alto custo dos insumos de produção** – os insumos, tais como filmes virgens, material de iluminação, equipamentos de forma geral, principalmente quando necessitam ser importados, possui uma carga tributária elevada, encarecendo os custos de produção. O mesmo acontece com os laboratórios de finalização;
- **Pequena tradição dramatúrgica** – a existência de poucos processos regulares de qualificação de autores, roteiristas, diretores, atores e técnicos, salvo exceções no teatro e na televisão, dificulta a formação de mão-de-obra necessária para dar suporte a um ritmo maior de produção. A preferência dos consumidores brasileiros pela TV brasileira diante do cinema, causa um certo desequilíbrio que acaba por elevar os custos para o Cinema. Um ator de “sucesso” num filme, quase que invariavelmente terá que ter feito um sucesso anterior na TV aberta;
- **Falta de uma legislação específica** – a lógica de trabalho do cinema é específica à medida que “não é uma atividade constante no tempo e os produtores não tem condições de assumir os encargos trabalhistas convencionais, sem comprometer os custos”;
- **Visão da indústria cinematográfica em relação à Internet e as novas mídias** - a veiculação de conteúdo audiovisual através de novas mídias (novos suportes audiovisuais) tem se tornado uma realidade com a difusão da Internet “fixa” e “móvel” e o aumento crescente da banda de acesso. Este cenário representa um universo novo para o cinema brasileiro, notadamente para as produtoras, que podem passar a se especializarem na produção de produtos audiovisuais que se adequem a realidade destas novas mídias. Grandes conglomerados brasileiros e estrangeiros de telefonia e comunicações estão presentes neste mercado, como pode ser visto pelas parcerias estabelecidas entre as Organizações Globo e as operadoras de telefonia celular, VIVO e Claro, com o propósito de veicular diversos conteúdos (entrevistas, notícias, etc.). A cada mercado que vai se criando pela evolução tecnológica surge uma nova oportunidade para as produtoras e para o filme brasileiro, já que os espaços tradicionais encontram-se

plenamente ocupados pelos grandes grupos multinacionais. Entretanto, como atesta o MinC (2000) “falta [às produtoras] recursos, capacidade gerencial e, sobretudo, tecnologia, para uma inserção mais eficaz do produto brasileiro nesses novos mercados”.

b) Distribuição

- **Dissociação entre o capital nacional na produção e na distribuição** – “Desde sua origem o cinema brasileiro manteve uma total dependência das distribuidoras americanas, o que funcionou como fator decisivo para a implantação da hegemonia americana no setor” (MINC, 2000). Nos EUA, desde cedo, sua indústria foi marcada principalmente pela verticalização entre a produção e distribuição (até a década de 50, mais ou menos, o elo exibidor também fazia parte deste conglomerado) e pelo controle da distribuição nos mercados doméstico e internacional;
- **Baixa capacidade de investimento das empresas nacionais** – segundo o MinC (2000), os investimentos na comercialização chegam a atingir cerca de 20% a 50% do orçamento total de um filme. As distribuidoras brasileiras não têm fôlego financeiro, excetuadas algumas associações com as *majors* e grandes grupos de comunicação, para “dar visibilidade para o seu produto e isonomia competitiva com o filme importado”;
- **Baixa articulação entre as janelas de exibição** – no Brasil, os filmes nacionais estão praticamente restritos às salas de cinema e, mesmo assim, é uma parcela pequena de filmes que chegam aos circuitos comerciais. Não tendo repercussão no cinema, ele se torna um produto pouco atrativo para as outras janelas (TV por assinatura, vídeo e DVD).

c) Exibição

- **Alto nível de incerteza do produto cinematográfico** – nas indústrias criativas de forma geral, da qual o segmento audiovisual é um representante, é difícil saber se um determinado produto artístico, um filme, por exemplo,

terá sucesso. “A natureza volátil deste mercado acarreta uma baixa lealdade do público consumidor com as empresas produtoras, distribuidoras ou exibidoras” (MINC, 1998). Os donos das salas de cinema estão se conscientizando deste fato, incrementando seus investimentos em salas mais confortáveis, melhor equipadas tecnologicamente e preparadas para oferecer uma experiência de consumo mais agradável ao expectador. O conceito *multiplex*, além do seu apelo de otimização de investimento, é um exemplo nesta direção;

- **Carência de alternativas de escoamento do filme nacional** – existe um déficit de salas de exibição no País, que, atrelado à dificuldade de penetração da maioria dos filmes nacionais em circuitos comerciais e à ausência de mercados marginais, dificulta a ampliação do mercado consumidor para os filmes brasileiros;
- **Instabilidade da ocupação do filme nacional** – por razões políticas, econômicas e culturais, que determinam uma frágil cadeia cinematográfica, a participação do filme brasileiro em bilheteria tem oscilado ao longo do tempo. Conseqüentemente, nas demais janelas a participação tende a seguir a mesma lógica;
- **Financiamento para o setor exibidor (salas de cinema)** - Carência de apoio para a aquisição de equipamentos e para a construção de salas de exibição por parte do setor privado. Há de se considerar que “a instalação dos *multiplex* elevou a exigência de qualidade da projeção cinematográfica, obrigando o exibidor nacional a equiparar-se a ela, sob pena de ser expulso do mercado”.

Apêndice F – Roteiro padrão de entrevista

COPPEAD/UFRJ

Dissertação - Roteiro de Entrevista

Everton Rodrigues – everton_rsilva@yahoo.com.br

ROTEIRO PADRÃO (Diler & Associados, Conspiração Filmes e Domingos Oliveira)

Data: Setembro/Outubro de 2005

O presente roteiro tenta capturar aspectos da estrutura gerencial e econômica no que diz respeito à atividade cinematográfica, notadamente o setor de produção de cinema.

Núcleos temáticos de investigação

I. Modelo de produção do cinema

I.1. Principais ETAPAS e ATIVIDADES realizadas ao longo de todo o filme e os respectivos **RESPONSÁVEIS**

Obs:

- i) caso seja necessário, consultar diagrama da estrutura de um filme (anexo VI);
- ii) não aprofundar em aspectos específicos. Deixar a entrevista fluir livremente no primeiro momento;
- iii) Posteriormente, enfatizar a **concepção do filme** - seleção do **texto-base** e a elaboração do roteiro de filmagens.

PARCEIROS envolvidos em todo o projeto de realização de um filme.

DIVISÃO DE PAPÉIS entre os parceiros e em quais **MOMENTOS** cada um atua.

ARTICULAÇÃO com as *majors*.

- em qual momento as *majors* participam do projeto?
- verificar se a **intensificação da participação das majors** na co-produção trouxe mudanças a este processo (interferência das *majors*).

Abordagem:

- Checar quem é a figura do "idealizador do projeto";
- Checar quem assume os riscos do projeto;
- Checar quem é o responsável pela elaboração do projeto: planejamento, orçamento e captação;
- MACRO-ATIVIDADES necessárias para se fazer o filme. Verificar quais são realizadas internamente e quais são delegadas a terceiros (fornecedor ou parceiro que acaba sendo um co-produtor). Ex.: câmeras, estúdios, pós-produção (finalização, efeitos especiais, etc.).

I.2. Estrutura de financiamento da **PRODUÇÃO**

ESTRUTURA DE CAPITAL do projeto de **PRODUÇÃO** de um filme

Fontes financiadoras do filme

- Recurso incentivado (empresas comuns e as *majors*): _____ %
- Capital próprio: _____%
- MCHD: _____% (o MCDH financia a produção ou é lucro?)
- Outras fontes (inv. direto, *equity*, etc.): _____% Quais: _____

CUSTO médio de **PRODUÇÃO** de um filme.

MECANISMO DE FINANCIAMENTO DO GOVERNO. Como funciona, rapidamente, o mecanismo de incentivo:

- quais as exigências para que o projeto seja aprovado?
- o projeto enviado prevê alguma articulação com o setor de distribuição?
- quais garantias são exigidas da produtora?
- os recursos são liberados como e quando (objetivo: identificar o impacto na projeção do fluxo de caixa)?

I.3 Estrutura de financiamento da **DISTRIBUIÇÃO**

ACORDO COMERCIAL entre os parceiros:

- divisão de responsabilidades;
- aporte de capital;
- divisão e prioridade no recebimento de receitas do filme;

CUSTO médio de distribuição de um filme.

I.4. Modelo de GERAÇÃO DE RECEITA

Receita entre as JANELAS DE EXIBIÇÃO

	Faturamento bruto (não descontado o P&A, etc.)	Receita líquida
Salas de cinema		
TV (aberta e paga)		
<i>Homevideo</i> (venda e aluguel)		
Outros Ex. licenciamento de produtos (CDs, games), MCDH, etc.		

Outras **formas de receita** da produtora com o **FILME**.

DIVERSIFICAÇÃO – outras **formas de receita** da produtora com outras atividades, que não seja, exclusivamente, a produção de um filme. Ex.: produção para TV, publicidade, serviços de pós-produção, curta e documentários.

II. Cinema e Tecnologia

RELAÇÃO das **produtoras** com a **tecnologia** de forma geral (Obs.: É importante neste momento tentar estabelecer um paralelo com as atividades do filme).

Interferência das tecnologias digitais no negócio **cinematográfico** (cadeia de cinema).

Interferência das tecnologias digitais no **negócio das produtoras** (*core business*).

Enfim, o que **MUDA** com a **digitalização**?

Abordagem:

- Ao falar sobre a interferência das tecnologias digitais na **PRODUÇÃO**, focar as questões de custo, qualidade, atratividade do produto audiovisual (possibilidade de criar efeitos visuais, de desenvolver novos “produtos”, como animações), da sinergia com outras mídias, etc. e da relação destes fatores com o mercado de cinema.

- Investigar se o entrevistado faz distinção entre impactos da tecnologia no processo e no “produto”. Caso ele não mencione espontaneamente, tentar extrair uma resposta neste sentido;

Nível de **ADOÇÃO/ATRATIVIDADE** e **RESISTÊNCIA** das tecnologias digitais na produção de filmes. Tentar investigar também a adoção na distribuição e exibição.

Checar as suspeitas abaixo.

- A produção digital viabilizará uma **receita excedente** para a PRODUTORA?
- A produção digital viabilizará uma **receita excedente** para a DISTRIBUIDORA?
- Caso afirmativo, isto afetará a dinâmica da cadeia de cinema? O acordo comercial entre os participantes da cadeia pode ser alterado?

Obs.: O objetivo é checar se a produção digital reduzirá os custos de produção e de P&A, de modo significativo.

CUSTO DE MIGRAÇÃO para as tecnologias digitais.

- Custos associados à adoção de equipamentos digitais e softwares.

III. Recursos humanos

PROFISSIONALIZAÇÃO das produtoras – MUDANÇA de perfil

? **TÉCNICO:** O MERCADO TEM PROFISSIONAIS PREPARADOS PARA LIDAR COM AS MUDANÇAS DE TECNOLOGIA (película para digital)?

? **COMPORTAMENTAL.** A empresa tem buscado profissionais com perfil de liderança, livre iniciativa, autonomia?

SELEÇÃO DA EQUIPE e RELAÇÕES DE TRABALHO

? **SELEÇÃO.** Como funciona o recrutamento dos profissionais da área tecnológica?

? RELAÇÃO DE TRABALHO

- os profissionais trabalham por projeto ou são efetivos?
- qual o local de trabalho?

? **MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL** – as produtoras adotam este tipo de prática? Caso afirmativo, quais profissionais trabalham neste regime: roteiristas, atores, diretores e produtores?

Acesso a novos **TALENTOS – atores, roteiristas, produtores e diretores.**

- existem parcerias com este objetivo?
- quais as fontes para conhecer novos profissionais?

TREINAMENTO FORMAL - funcionários e/ou colaboradores (nível técnico, artístico ou gerencial).

IV. Direcionamento para o futuro

Tendências observadas na revisão de literatura (subsídio para esse momento da entrevista):

- ampliação do espaço competitivo com a “queda” das fronteiras industriais;
- conteúdo como elemento central para a oferta de novas tecnologias;
- celular como um aparelho capaz de aproveitar esta primeira onda da convergência de meios.

Quais as **OPORTUNIDADES POSSÍVEIS** que estão surgindo para o *business* “cinema” e para as **PRODUTORAS**?

Abordagem:

Checar se há uma preocupação do entrevistado, sobre alguns dos pontos abaixo:

- novos “**produtos**” voltados para os dispositivos móveis;
- explorar novas mídias como estratégia de divulgação dos filmes;

Nível de **COMPROMETIMENTO** com as novas oportunidades?

FATORES CRÍTICOS de sucesso no cenário atual.

V. Dados gerais

V.1 Sobre o respondente da pesquisa

Nome: _____

Qual o cargo / função do respondente desta pesquisa: _____

Telefone(s): _____

E-mail: _____ Data da entrevista: ____/____/____

V.2 Sobre a produtora

Por favor, informe a receita total anual de sua produtora. R\$ _____

Por favor, informe o custo médio de produção de um filme. R\$ _____

Por favor, informe o número atual de funcionários de sua produtora. _____

Por favor, informe o número anual de projetos realizados. _____

Por favor, informe o tempo de atuação da empresa (em cinema): _____

ANEXO VI. Estrutura de um filme (Fonte: "O Cinema e a Produção" – Chris Rodrigues, 2000)

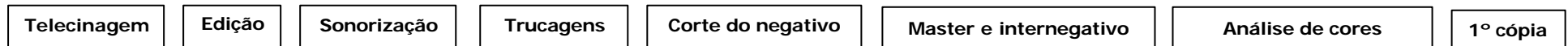
1º Etapa (fase inicial)



2º Etapa (fases de filmagem)



3º Etapa (finalização)



4º Etapa



Apêndice G – Roteiro adaptado de entrevista ¹¹³

¹¹³ O texto apresentado a seguir foi adaptado do roteiro presente no “Apêndice F – Roteiro padrão de entrevista”, visando atender as especificidades da Globo Filmes, que conforme já dito, apresenta um posicionamento de mercado híbrido (produtora e distribuidora).

COPPEAD/UFRJ

Dissertação - Roteiro de Entrevista

Everton Rodrigues – everton_rsilva@yahoo.com.br

ROTEIRO ADAPTADO (Globo Filmes)

Data: Setembro/Outubro de 2005

O presente roteiro tenta capturar aspectos da estrutura gerencial e econômica no que diz respeito à atividade cinematográfica, notadamente o setor de produção de cinema.

Núcleos temáticos de investigação

I. Modelo de atuação da Globo Filmes

I.1 Informações gerais

Visão geral sobre a **ESTRUTURA** e o **POSICIONAMENTO** da Globo Filmes no mercado.

Visão geral do **MERCADO CINEMATOGRAFICO** nacional.

Verificar a relação da **Globo Filmes** com a **Rede Globo** de televisão:

- liberação de atores, diretores e roteiristas (sinergia de recursos criativos);
- aninhamento estratégico entre as empresas e relação com a escolha dos projetos;
- plano de mídia para os filmes;

I.2 Execução de projetos

Verificar o processo de **SELEÇÃO DE PROJETOS** a serem filmados:

- a. os **parâmetros** de mercado e artísticos;
- b. os **responsáveis** pela avaliação do projeto em cada uma das dimensões: mercado e artística.

PARCEIROS envolvidos no projeto de realização de um filme.

DIVISÃO DE PAPÉIS entre os parceiros, principalmente entre a **produtora** e a **Globo Filmes**.

- escolha do texto-base, elaboração do roteiro e do projeto de captação, etc.;
- escolha do elenco, do roteirista, do diretor, etc.;
- escolha dos parceiros para produção, distribuição, etc.

ARTICULAÇÃO com as *majors*.

- em qual momento as *majors* participam do projeto?
- verificar se a intensificação da participação das *majors* na co-produção trouxe mudanças a este processo.

Observações de propósito geral:

- A. Buscar do respondente uma avaliação comparativa desde a criação da Globo Filmes, em 1998, até os dias atuais.

- B. Checar o comprometimento de recursos financeiros e de pessoal ao longo do processo.

I.3 Estrutura de financiamento da **PRODUÇÃO**

ESTRUTURA DE CAPITAL do projeto de **PRODUÇÃO** de um filme

Fontes financiadoras do filme

- Recurso incentivado (empresas comuns e *majors*) : _____ %
- Produtora (capital próprio): _____%
- MCHD: _____% (o MCDH financia a produção ou é lucro?)
- Globo Filmes: _____ %
- Outras fontes (inv. direto, *equity*, etc.): _____% Quais: _____

CUSTO médio de **PRODUÇÃO** de um filme.

I.4 Estrutura de financiamento da **DISTRIBUIÇÃO**

ACORDO COMERCIAL entre os parceiros:

- divisão de responsabilidades;
- aporte de capital;
- divisão e prioridade no recebimento de receitas do filme;

CUSTO médio de distribuição de um filme.

I.5 Modelo de **GERAÇÃO DE RECEITA** de um filme (“Economia do cinema”)

Receita entre as janelas de exibição:

A) Perspectiva da **PRODUTORA**:

	Faturamento bruto (não descontado o P&A, etc.)	Receita líquida
Salas de cinema		
TV (aberta e paga)		
<i>Homevideo</i> (venda e aluguel)		
Outros Ex. licenciamento de produtos (CDs, games), MCDH, etc.		

B) Perspectiva da **GLOBO FILMES**:

	Faturamento bruto (não descontado o P&A, etc.)	Receita líquida
Salas de cinema		
TV (aberta e paga)		
<i>Homevideo</i> (venda e aluguel)		
Outros Ex. licenciamento de produtos (CDs, games), MCDH, etc.		

C) Perspectiva da **DISTRIBUIDORA**:

	Faturamento bruto (não descontado o P&A, etc.)	Receita líquida
Salas de cinema		
TV (aberta e paga)		
<i>Homevideo</i> (venda e aluguel)		
Outros Ex. licenciamento de produtos (CDs, games), MCDH, etc.		

DIVERSIFICAÇÃO – existem outras **formas de receita** com o filme?

II. Cinema e Tecnologia

Interferência das novas tecnologias, em particular das tecnologias digitais (hardware e software), na **REALIZAÇÃO AUDIOVISUAL**, em geral, e especialmente na **PRODUÇÃO** de um filme.

Interferência das tecnologias digitais no **negócio das produtoras** (*core business*).

Interferência das tecnologias digitais no **negócio da Globo Filmes** (*core business*).

Enfim, o que **muda** com a **DIGITALIZAÇÃO**?

Abordagem:

- Ao falar sobre a interferência das tecnologias digitais na **PRODUÇÃO**, focar as questões de custo, qualidade, atratividade do produto audiovisual (possibilidade de criar efeitos visuais, de desenvolver novos "produtos", como animações), da sinergia com outras mídias, etc. e da relação destes fatores com o mercado de cinema.

- Investigar se o entrevistado faz distinção entre impactos da tecnologia no processo e no "produto". Caso ele não mencione espontaneamente, tentar extrair uma resposta neste sentido;

Nível de **ADOÇÃO/ATRATIVIDADE** e **RESISTÊNCIA** das tecnologias digitais na produção de filmes. Tentar investigar também a adoção na distribuição e exibição.

Checar as suspeitas abaixo.

- A produção digital viabilizará uma **receita excedente** para a PRODUTORA?
- A produção digital viabilizará uma **receita excedente** para a DISTRIBUIDORA?
- Caso afirmativo, isto afetará a dinâmica da cadeia de cinema? O acordo comercial entre os participantes da cadeia pode ser alterado?

Obs.: O objetivo é checar se a produção digital reduzirá os custos de produção e de P&A, de modo significativo.

III. Recursos humanos

PROFISSIONALIZAÇÃO das produtoras – MUDANÇA de perfil

? **TÉCNICO:** O MERCADO TEM PROFISSIONAIS PREPARADOS PARA LIDAR COM AS MUDANÇAS DE TECNOLOGIA (película para digital)?

? **COMPORTAMENTAL.** A empresa tem buscado profissionais com perfil de liderança, livre iniciativa, autonomia?

RELAÇÕES DE TRABALHO

? **MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL** – as produtoras adotam este tipo de prática? Caso afirmativo, quais profissionais trabalham neste regime: roteiristas, atores, diretores e produtores?

IV. Direcionamento para o futuro

Tendências observadas na revisão de literatura (subsídio para esse momento da entrevista):

- ampliação do espaço competitivo com a “queda” das fronteiras industriais;
- conteúdo como elemento central para a oferta de novas tecnologias;
- celular como um aparelho capaz de aproveitar esta primeira onda da convergência de meios.

Quais as **OPORTUNIDADES POSSÍVEIS** que estão surgindo para o *business* “cinema”, para as **PRODUTORAS** e para a **Globo Filmes**?

Abordagem:

Checar se há uma preocupação do entrevistado, sobre alguns dos pontos abaixo:

- novos “**produtos**” voltados para os dispositivos móveis;
- explorar novas mídias como estratégia de divulgação dos filmes;

Nível de **COMPROMETIMENTO** com as novas oportunidades?

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO CENÁRIO ATUAL.

V. Dados gerais

V.1 Sobre o respondente da pesquisa

Nome: _____

Qual o cargo / função do respondente desta pesquisa: _____

Telefone(s): _____

E-mail: _____ Data da entrevista: ____/____/____

V.2 Sobre a empresa

Por favor, informe a receita total ANUAL de sua empresa nas suas diversas atividades.
R\$ _____

Por favor, informe o número atual de funcionários de sua empresa. _____

Por favor, informe o número anual de filmes lançados pela empresa. _____

Por favor, informe o tempo de atuação da empresa (em cinema): _____

ANEXO VI. Estrutura de um filme (Fonte: "O Cinema e a Produção" – Chris Rodrigues, 2000)

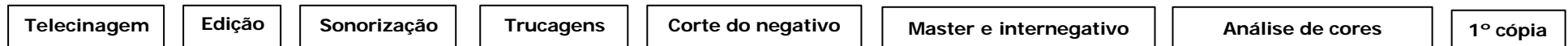
1º Etapa (fase inicial)



2º Etapa (fases de filmagem)



3º Etapa (finalização)



4º Etapa



