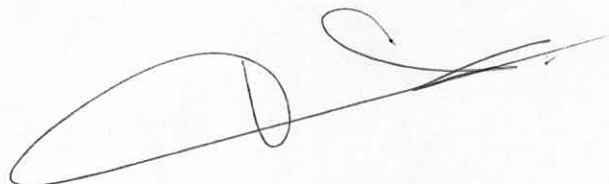


PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO  
CIENTÍFICA  
PIBIC / CNPq

**O PROCESSO PRODUTIVO**  
**DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA**  
**BRASILEIRA**

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop followed by a series of smaller loops and a final horizontal stroke.

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Aluna: **Maíra Magalhães Lopes**

Professor orientador: Thomaz Wood Jr.

Setembro de 2002

## SUMÁRIO

1. Considerações Iniciais	
▫ Apresentação	3
▫ Formulação do Problema da Pesquisa	4
▫ Justificativa da Pesquisa	5
▫ Objetivos da Pesquisa	6
▫ O Percurso da Pesquisa	7
2. Relatório Final	
▫ Introdução	9
▫ Histórico da Produção Cinematográfica Brasileira	10
▫ Conceito de Produção	13
▫ Conceito de Distribuição	22
▫ Conceito de Exibição	25
▫ Análise Microeconômica da indústria brasileira	28
▫ Análise Macroeconômica da indústria brasileira	34
▫ Atuação Governamental	41
▫ O “serviço” filme	46
▫ Porter e a Indústria Brasileira	48
▫ A realidade do gerenciamento da cadeia produtiva brasileira	58
▫ Os Pontos Fortes e Os Pontos Fracos	63
▫ A Tendência	66
▫ Conclusão	68
3. Bibliografia	71



## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### APRESENTAÇÃO

A idéia desta pesquisa surgiu durante uma palestra da cineasta Sandra Werneck e da FOX Film do Brasil na FGV-EAESP, no início do ano passado. Durante a palestra, o assunto se mostrou rico e inexplorado, o que foi comprovado durante a pesquisa.

No período de agosto de 2001 a agosto de 2002, esse campo inexplorado foi se revelando e me encantando. Cada informação, cada detalhe mostrou uma indústria problemática, porém instigante e esperançosa. Cada entrevista foi uma viagem ao universo do cinema. Aliás, as entrevistas e os entrevistados foram o grande mérito desta pesquisa.

Durante este percurso, várias oportunidades direcionaram o trabalho para caminhos não previstos no projeto da pesquisa. No final, o caminho trilhado superou os objetivos iniciais e alcançou uma forma mais abrangente do que a esperada.

*Reformulado*

**PROJETO PARA O PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE  
INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
PIBIC / CNPq**

**O  
PROCESSO PRODUTIVO  
DA INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA  
BRASILEIRA**

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Aluna: **Maíra Magalhães Lopes**

Professor orientador: Thomaz Wood Jr.

## SUMÁRIO

1) Introdução ao problema da pesquisa	3
2) Justificativa da pesquisa	4
3) Objetivos da pesquisa	5
4) Referencial teórico a ser adotado	6
5) Metodologia da investigação	7
6) Resultados esperados	8
7) Cronograma mensal	9
8) Bibliografia	10

## 1) INTRODUÇÃO AO PROBLEMA DA PESQUISA

Cinema tem muitos sentidos. Ele significa arte e cultura. Pode também significar entretenimento de massas. Mas o cinema é também uma indústria, que fatura bilhões de dólares em todo o mundo e movimenta um contingente enorme de profissionais de criação, produção e distribuição.

No Brasil, entretanto, apesar de termos um sistema de distribuição extensivo e um considerável público consumidor, a produção cinematográfica é reduzida e instável.

Observando a lista dos filmes em cartaz, vemos que apenas uma pequena parte é de filmes brasileiros. E, entre os filmes brasileiros, mesmos os maiores sucessos atingem apenas uma fração do público dos filmes estrangeiros.

Para os cineastas brasileiros, o percurso da realização de um filme é árduo e complexo, tornando a atividade no Brasil quase heróica.

Os cineastas bem sucedidos parecem constituir casos isolados: cada um produz de forma isolada e parece ter uma receita própria.

O nível de institucionalização e organização da atividade parece ser insipiente e praticamente não há estruturas de apoio.

Por outro lado não há, entre estudos acadêmicos, trabalhos que tratem do tema a partir de um referencial organizacional ou administrativo. De fato, a maior parte das abordagens concentra-se na dimensão cultural ou artística.

O processo de realização de um filme é visto da mesma maneira que a pintura de uma tela, mais como um processo artesanal e artístico que como um processo industrial. De fato, no Brasil o cinema não é percebido como indústria. Não há uma concepção de cadeia produtiva, que possa ser analisada e desenvolvida.

Tal situação oferece uma oportunidade interessante de estudo e pesquisa, assim como uma chance para contribuir para a valorização e melhoria desta atividade.

Há de se considerar que as condições demográficas, sociais e culturais do país são extremamente favoráveis ao desenvolvimento da indústria cultural em geral, e do cinema em particular.

## **2) JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

A principal justificativa para este estudo é justamente a falta de trabalhos sobre o tema no Brasil, que enfoquem a questão administrativa da atividade.

Acredita-se que, a partir de uma análise mais detalhada dos agentes da cadeia produtiva e do fluxo produtivo, seja possível identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

Supõe-se que, a partir do momento em que o processo produtivo da indústria cinematográfica for melhorado, o cinema brasileiro terá mais condições para se desenvolver e se consolidar.

A melhoria deste processo produtivo poderia gerar amplos impactos culturais, econômicos e sociais:

- Em primeiro lugar, a economia seria movimentada com o fluxo de capitais e a geração de empregos.
- Em segundo lugar, deve-se considerar que a importação promove uma sangria de divisas para o país enquanto uma possível exportação da produção nacional seria uma fonte de receita.
- Em terceiro lugar, o cinema como qualquer manifestação cultural é fonte de reflexão sobre temas locais e de fomento da identidade cultural. Assim, a

popularização do cinema, proveniente do seu desenvolvimento, poderia gerar impactos educacionais e culturais.

### 3) OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal da pesquisa é identificar preliminares e compreender alguns elementos-chaves da cadeia produtiva da indústria cinematográfica no Brasil.

Este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Entender o conceito de cadeia produtiva;
- Compreender a competitividade em serviços;
- Conhecer a evolução da cadeia cinematográfica no Brasil;
- Identificar, por meio do estudo de 2 casos, a situação atual no Brasil.

Espera-se também, a partir desta análise, tirar algumas lições e recomendações.

As principais questões de pesquisa são as seguintes:

- *Como acontece a produção de um filme no Brasil?*
- *Quais os agentes envolvidos?*
- *Que recursos são necessários?*
- *Quais as principais dificuldades enfrentadas?*
- *Onde estão as oportunidades para melhorar o sistema?*

#### 4) REFERENCIAL TEÓRICO A SER ADOTADO

O material teórico específico sobre a indústria cinematográfica brasileira é insuficiente.

Nos estudos sobre o cinema brasileiro o enfoque é artístico. E as teorias sobre a indústria cinematográfica ,geralmente, não alcançam o caso brasileiro, no máximo englobam toda a América Latina em um único caso.

Optou-se então por uma abordagem mais ampla ,mais generalizada.O foco teórico será o processo produtivo, a cadeia produtiva.

E para estudar esta , será utilizado o seguinte referencial teórico:

Primeiro , o conceito de *supply chain management*. E segundo, os modelos de competitividade.

O conceito de *supply chain management* ajudará a entender o processo produtivo como um todo e a perceber de forma sistêmica o fluxo , desde a concepção até a distribuição.Será possível identificar os agentes , seus papéis e a forma de interação entre eles.

Os modelos de competitividade , com ênfase em serviços , ajudarão a balizar as análises das condições atuais da cadeia produtiva do cinema nacional, identificando lacunas e oportunidades de melhoria.

Assim , o referencial teórico funcionará como suporte ao referencial prático a ser adotado, já que é este referencial que se encarregará de mostrar a realidade nacional atual.



## 5) METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A investigação será feita tendo como base o método do estudo de casos.

Serão estudados pelo menos dois casos recentes de filmes brasileiros que foram bem sucedidos.

Essa opção de metodologia foi feita por apresentar as seguintes características:

O estudo de casos é um método científico de investigação que privilegia a questão da escolha do objeto de estudo (Stake, 1994). Estudos de casos são valiosos no aperfeiçoamento de teorias, para apontar novos rumos de investigação ou explorar temas e fenômenos onde o conhecimento ainda é reduzido.

A questão central de um estudo de casos é: *o que pode ser aprendido a partir destes casos? Que contribuição teórica pode representar?*

O pesquisador deve, portanto, garantir representatividade e possibilidade de aprendizado. Portanto, deve-se escolher casos onde a possibilidade de aprendizado seja considerável.

### Coleta de dados

Esta pesquisa será desenvolvida em 3 etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e análise e preparação do relatório final.

A pesquisa bibliográfica envolverá a busca, leitura e resumo de referências sobre:

- *Supply chain management*
- Modelos de competitividade
- Indústria cinematográfica nacional e estrangeira (norte-americana e francesa)



O levantamento será realizado na biblioteca da FGV-EAESP, na biblioteca da ECA-USP, no banco de dados Proquest e em organizações ligadas a produção e distribuição cinematográfica.

A pesquisa de campo envolverá entrevistas semi-estruturadas (com questões abertas) com os diversos agentes relacionados à produção e distribuição de pelo menos 2 filmes brasileiros, considerados casos de sucesso. Serão entrevistados: roteiristas, técnicos, diretores, produtores, assim como executivos ligados a promoção e distribuição.

Como a quantidade de agentes envolvidos no processo é variável, é impossível definir antecipadamente o número de entrevistados. Este dependerá de quantos agentes foram necessários nos 2 casos analisados.

A análise e preparação do relatório final envolverão a apreciação de todo o material coletado, a comparação entre os casos, a identificação de pontos comuns e pontos divergentes, a identificação de “pontos de aprendizado” e a redação do relatório final de pesquisa.

## **6) RESULTADOS ESPERADOS**

As principais expectativas em relação a esta pesquisa são as seguintes:

- Maior compreensão da cadeia produtiva do cinema brasileiro;
- Maior clareza quanto aos fatores que levaram ao sucesso dos exemplos analisados;
- Identificação de lacunas e oportunidades de desenvolvimento e melhoria.

Espera-se encontrar lacunas na cadeia produtiva, principalmente nos segmentos de levantamento de recursos e de distribuição.

Há também uma expectativa de se constatar baixa produtividade, nível insipiente de organização, falta de planejamento dentro do processo produtivo e deficiências quanto a políticas institucionais.

## 7) CRONOGRAMA MENSAL

As atividades serão desenvolvidas ao longo de 12 meses de trabalho.

<i>Agosto / 2001</i>	▪ Pesquisa bibliográfica – cadeias produtivas e modelos de competitividade
<i>Setembro/ 2001</i>	▪ Pesquisa bibliográfica – gestão na área de serviços
<i>Outubro/ 2001</i>	▪ Pesquisa bibliográfica – indústria cinematográfica no Brasil (histórico e situação atual)
<i>Novembro/ 2001</i>	▪ Consolidação da pesquisa bibliográfica e elaboração do relatório parcial
<i>Dezembro / 2001</i>	▪ Pesquisa de campo – caso 1 – produção
<i>Janeiro/ 2002</i>	▪ Pesquisa de campo – caso 1 – distribuição
<i>Fevereiro / 2002</i>	▪ Coleta adicional e agregação dos dados do caso 1
<i>Março / 2002</i>	▪ Pesquisa de campo – caso 2 – produção
<i>Abril / 2002</i>	▪ Pesquisa de campo – caso 2 – distribuição
<i>Maio / 2002</i>	▪ Coleta adicional e agregação dos dados do caso 2
<i>Junho/2002</i>	▪ Análise do material coletado –elaboração do relatório parcial dos casos 1 e 2

## 8) BIBLIOGRAFIA

ALVARADO, M.; KING, J. ;LOPÉZ, A. ed. (1993) In Mediating Two Worlds: The Americas and Europe 1492-1992 .London: British Film Institute.

BAUMGARTEN , P. (1992) Producing, Financing & Distributing Film :A Comprehensive Legal & Business Guide. Limelight Editions

CHRISTOPHER , M.(1997) Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira

FINE, C. (1998) Clockspeed:Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage.Reading , Massachusetts: Perseus Books.

JOHNSON, R. (1987) "The Film Industry in Brazil : Culture and State"  
Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

JOHNSON, R. (1995) Brazilian Cinema. Co-edited with Robert Stam. Expanded edition, New York: Columbia University Press.

JOHNSON, R. (2000) "Departing from Central Station: Notes on the Reemergence of Brazilian Cinema."The Brazil e-Journal , a publication of the Bazilian Embassy in Washington, DC.

KINDEM, G. ed (2000) The International Movie Industry. Carbondale: Southern Illinois University Press.

MORAN, A. ed (1996) Film Policy: International, National and Regional Perspectives. London: Routledge.

PARANAGUÁ, P. (1986) Cinema na América Latina. São Paulo: L & PM Editores Ltda.

PORTER, M. (1996) Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. (1990) Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. (1999) Competição: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus.

RAMOS, F.; MIRANDA, L. (1997) Enciclopédia do cinema brasileiro. São Paulo: Editora Senac.

SCHNITMAN, J. (1984) Film Industries in Latin America : Dependency and Development. Alex Publishing Corporation.

WOOD, T. (1998) "Supply chain management" Revista da Administração de Empresas, 38(3):55-63.

Revista do Cinema Brasileiro, programa do Canal Brasil / co-produção do Canal Brasil e M. Altberg Cinema e Vídeo ( <http://globosat.globo.com/cbrasil/>).

[www.decine.gov.br](http://www.decine.gov.br)

[www.minc.gov.br](http://www.minc.gov.br)

[www.uol.com.br/brasil40graus](http://www.uol.com.br/brasil40graus)

[www.milenio.com.br/ogersepol](http://www.milenio.com.br/ogersepol)

[www.conspiracao.com.br](http://www.conspiracao.com.br)

[www.aptc.org.br](http://www.aptc.org.br)

## FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Cinema significa arte e cultura. Pode também significar entretenimento de massas. Mas o cinema é também uma atividade econômica, que fatura bilhões de dólares em todo o mundo e movimenta um contingente enorme de profissionais de criação, produção e distribuição.

Para os cineastas brasileiros, o percurso da realização de um filme é árduo e complexo, tornando a atividade no Brasil quase heróica. “Fazer cinema, no Brasil, é uma operação militar-administrativa”, afirmou Luiz Carlos Barreto em entrevista à jornalista Marília Gabriela.

Os cineastas bem sucedidos parecem constituir casos isolados: cada um produz de forma isolada e parece ter uma receita própria. O nível de institucionalização e organização da atividade parece ser insipiente e praticamente não há estruturas de apoio.

O processo de realização de um filme é visto da mesma maneira que a pintura de uma tela, mais como um processo artesanal e artístico que como um processo industrial. De fato, no Brasil o cinema não é percebido como indústria. Não há uma concepção de cadeia produtiva, que possa ser analisada e desenvolvida.

Não há, entre estudos acadêmicos, trabalhos que tratem do tema a partir de um referencial organizacional ou administrativo. De fato, a maior parte das abordagens concentra-se na dimensão cultural ou artística.

Esta situação oferece uma oportunidade interessante de estudo e pesquisa, assim como uma chance para contribuir para a valorização e melhoria desta atividade. Há de se considerar que as condições demográficas, sociais e culturais do país são extremamente favoráveis ao desenvolvimento da indústria cultural em geral, e do cinema em particular.

## **JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

A principal justificativa para este estudo, exposta no Projeto da Pesquisa, é a falta de trabalhos sobre o tema no Brasil, com enfoque na questão administrativa da atividade.

Supõe-se que, a partir do momento em que o processo produtivo da indústria cinematográfica for melhorado, o cinema brasileiro terá mais condições para se desenvolver e se consolidar.

A melhoria deste processo produtivo poderia gerar amplos impactos culturais, econômicos e sociais:

- Em primeiro lugar, a economia seria movimentada com o fluxo de capitais e a geração de empregos.
- Em segundo lugar, deve-se considerar que a importação promove uma sangria de divisas para o país enquanto uma possível exportação da produção nacional seria uma fonte de receita.
- Em terceiro lugar, o cinema como qualquer manifestação cultural é fonte de reflexão sobre temas locais e de fomento da identidade cultural. Assim, a popularização do cinema, proveniente do seu desenvolvimento, poderia gerar impactos educacionais e culturais.

## **OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo principal da pesquisa é identificar e compreender alguns elementos-chaves da cadeia produtiva da indústria cinematográfica no Brasil.

Este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Entender o conceito de cadeia produtiva;
- Compreender a competitividade em serviços;
- Conhecer a evolução da cadeia cinematográfica no Brasil;
- Identificar a situação atual no Brasil.

Além disso, algumas lições e recomendações devem ser tiradas desta análise.

As principais questões de pesquisa foram as seguintes:

- *Como acontece a produção de um filme no Brasil?*
- *Quais os agentes envolvidos?*
- *Que recursos são necessários?*
- *Quais as principais dificuldades enfrentadas?*
- *Onde estão as oportunidades para melhorar o sistema?*



## O PERCURSO DA PESQUISA

A intenção inicial deste trabalho era conhecer o processo produtivo do cinema brasileiro por meio de um estudo de casos. Porém, ao longo do trajeto, a investigação levou a algumas alterações no propósito e escopo do projeto. Percebeu-se a necessidade de uma ampliação do objetivo, pois o conhecimento do processo seria superficial sem um estudo de suas variáveis.

A coleta de informações e dados que interferem na indústria cinematográfica brasileira foi considerada fundamental para a análise do processo produtivo, pois esta ficaria incompleta sem considerar fatores relacionados à economia brasileira (impacto da política cambial, das políticas governamentais de incentivo etc.) e a evolução tecnológica dentro e fora do setor, entre outros.

Porém, o Relatório Parcial manteve como centro da pesquisa dois tópicos: (1) abordagem generalizada de cadeia produtiva, modelo de competitividade e gestão de serviços e (2) abordagem dos mesmos conceitos, aplicados a indústria cinematográfica.

Terminado o Relatório Parcial, a realidade nacional começou a ser investigada. Essa investigação foi composta por nove entrevistas (em anexo). As entrevistas procuraram abranger todas as etapas da cadeia produtiva e respectivos fatores-chave. Portanto, as áreas de atuação dos entrevistados são diversas, englobando todas as etapas da cadeia. As seguintes pessoas foram entrevistadas:

- Sandra Werneck: diretora e produtora de *Pequeno Dicionário Amoroso e Amores Possíveis*;
- Tito Liberato: gerente de marketing da Fox Film do Brasil;
- Luiz Bolognesi: roteirista e produtor de *Bicho de Sete Cabeças*;
- Antonio Fernando De Franceschi: diretor superintendente do Instituto Moreira Salles;
- Adhemar de Oliveira: diretor do Espaço Unibanco;
- Valmir Fernandes: presidente da Cinemark;



- Ivan Isola: Coordenador do Programa de Integração Cinema e TV e do Projeto Nova Vera Cruz (TV Cultura);
- Leonardo de Barros: Produtor da Conspiração Filmes (que produziu filmes como *Eu Tu Eles*, *Viva São João!*, *Gêmeas*, *Traição* e *O Redentor*)

Duas entrevistas adicionais foram realizadas, com Francisco Ramalho, produtor de *O Beijo da Mulher Aranha*, e Leticia Pires, do Instituto Pensarte, que apoiaram a reflexão sobre alguns tópicos da pesquisa.

Durante as primeiras entrevistas, percebeu-se que a aplicação do método de estudo de caso não seria eficiente, pois a exibição ganhou destaque e o estudo de caso não abrangeria esta fase. E, a impossibilidade de fazer a entrevista referente à distribuição do filme “Bicho de Sete Cabeças”, um dos casos propostos, confirmou a necessidade de adaptação da metodologia pesquisa.

Com o conteúdo das entrevistas foi possível realizar um contraponto entre a realidade e a teoria, sem especificações de cada caso.

## 2. RELATÓRIO FINAL

### INTRODUÇÃO

O Cinema Brasileiro se mostrou complexo devido ao período de transição em que se encontra, deixando de ser uma atividade artesanal para ganhar características de processo industrial.

A sua importância econômica e o seu potencial têm sido reconhecidos. Prova disso é a transferência de responsabilidade sobre a área, no plano federal. Os assuntos relacionados a cinema (longa-metragem) foram transferidos do Ministério da Cultura para o Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. Paralelamente, sua cadeia produtiva passa por acelerado processo de reorganização e consolidação.

Para que esta cadeia fosse compreendida, juntamente com as suas variáveis, a estrutura do Relatório foi estabelecida da seguinte forma:

- Num primeiro momento, o estudo procura prover um panorama histórico da indústria e da sua estrutura;
- Em seguida, as etapas necessárias para a realização de um filme – produção, distribuição e exibição – são explicadas;
- Depois de oferecer um panorama da indústria e de conceituar cada etapa da cadeia produtiva, a pesquisa evolui para a análise estrutural da indústria e de sua cadeia produtiva de forma sistêmica (apoiada pela teoria de Michael Porter).
- Então, alguns resultados são relatados e as ameaças e as oportunidades são apontadas;
- Finalmente, uma tendência para a indústria (que promoverá alterações na cadeia produtiva) foi detectada e será exposta.

## HISTÓRICO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA

Antes de começar a analisar a indústria cinematográfica brasileira e o seu processo produtivo, é interessante abordar o histórico de sua produção. Isso porque o seu histórico revela quais foram os acontecimentos que moldaram a indústria até chegar ao seu formato atual. Porém, a abordagem se limitará ao espaço de tempo entre a década de 70 e o final da década de 90.

A produção brasileira contemporânea começa a ser moldada no momento em que o presidente Collor extingue o Ministério da Cultura e a Embrafilme. Mas, será necessário começar pela década de 70 para entender o que foi a Embrafilme e em que estágio a produção se encontrava quando foi interrompida no final da década de 80.

Como já foi dito, a abordagem se inicia nos anos 70, que foram marcados pela participação do Estado na produção cinematográfica. Esses são conhecidos como os “anos Embrafilme”. A classe cinematográfica, após a publicação do Ato Institucional nº 5 (em 1968), defende a idéia de participação direta do Estado na atividade cinematográfica, sob a forma de uma entidade responsável pela promoção dos filmes. Assim, em 1969, surge a Embrafilme, com o objetivo inicial de cuidar apenas da distribuição de filmes brasileiros. E, sua atuação direta no mercado era interpretada como a única forma de permitir que a produção brasileira, que ainda tinha pela frente boas perspectivas de crescimento, chegasse aos cinemas.

A criação da Embrafilme representa a consolidação do modelo de intervenção estatal no processo cinematográfico. Em 1969, ela assume o papel de financiadora, co-produtora e distribuidora de filmes brasileiros, dominando o mercado a partir de 1973.

Segundo Miranda e Ramos (2000):

“A vertente erótica surge também nessa época como uma alternativa de produção bem peculiar. Com produção pobre, filmes tecnicamente muito precários e livres de quaisquer preocupações estéticas, conseguiram imediatamente uma grande aceitação popular. A pornochanchada deslança. A fórmula da comédia erótica cai

no gosto do espectador: entre 1970 e 1975, entre as 25 maiores bilheterias do cinema brasileiro, nove são pornochanchadas”

A produção média anual chegou a registrar mais de cem filmes. Nesse período, a produção se dividia entre a pornochanchada e um cinema mais elitizado. A pornochanchada tinha uma fórmula de produção simplificada, com equipes enxutas. Enquanto isso, observa-se a presença também de um cinema “eficiente” e artesanalmente competente.

A década de 80 foi um período de início de crise para o cinema brasileiro. As raízes da crise que culminou com o aniquilamento do cinema brasileiro no Governo Collor encontram-se entre 1979 e 1985. O mercado de cinema sofreu uma queda vertiginosa, que afetou tanto o filme brasileiro quanto o estrangeiro. Não só o número de salas caiu como a presença do filme brasileiro no mercado – que era em torno de 30%, em 1985 – também caiu.

A pornochanchada cede lugar ao *hardcore*. Em 1983-1984 vivemos uma curiosa situação de ter uma produção em níveis parecidos com os tempos áureos, com mais de cem filmes produzidos por ano, só que predominantemente pornográficos. Nesse mesmo período, aparecem algumas obras de grande produção, como *Quilombo* (1983) e *O Beijo da Mulher Aranha* (1984).

Entre 1985 e 1990, a crise de produção se acentua. O público infantil permanece e é o único segmento do mercado que mantém a produção cinematográfica em atividade plena. Contraditoriamente, o sistema de produção passa por uma grande modernização. Figuras como o diretor de produção e o produtor executivo ganham importância por trazer eficiência à produção.

Já a história do cinema brasileiro nos anos 90 precisa ser relacionada a dois atos políticos. Recém-empossado, em 1990, o presidente Fernando Collor de Mello extingue o Ministério da Cultura e órgãos ligados ao cinema: Embrafilme, Concine e Fundação do Cinema Brasileiro. Menos de três anos depois, Collor já havia deixado o poder. Com o cargo vago, assume o Vice-presidente Itamar Franco. Em seu governo, a Lei do Audiovisual é sancionada (Lei nº 8.695/93, de 20 de julho de 1993). Esta traz em seu texto mecanismos capazes de financiar a produção de filmes de longa-metragem por meio

de incentivos fiscais. Praticamente todo o cinema desde então passa a ser financiado por meio desse dispositivo.

Nessa fase mais estéril da “entressafra”, o curta-metragem mantém vivo o fazer cinematográfico no Brasil. O primeiro longa metragem dos anos 90 a conseguir quebrar a apatia do público é *Carlota Joaquina, princesa do Brasil*, de Carla Camurati. *Carlota* é distribuído pela própria diretora e consegue alcançar mais de um milhão de espectadores, fato que não se verificava desde o início da década. O longa metragem de Carla Camurati é considerado o produto mais bem-sucedido do cinema brasileiro na fase aguda entre o desmonte da Embrafilme e a efetiva aplicação da Lei do Audiovisual. Com a nova legislação em vigor, o panorama altera-se e o produto nacional entra em um processo conhecido como “A Retomada”.

A característica maior desse novo cinema brasileiro é a diversidade, tanto temática quanto estilística, refletindo os interesses pessoais dos criadores. Dessa forma, “A Retomada do Cinema Nacional” não poderia ser definida como movimento estético. Não há o que se poderia chamar de uma escola do novo cinema brasileiro.

“A Retomada” é um movimento de reentrada do produto brasileiro no mercado. O cinema brasileiro da “Retomada” procura adequar-se às exigências do mercado e busca padrão de qualidade de nível internacional. Outra característica importante do cinema brasileiro contemporâneo é o início de sua diversificação regional. Apesar de ainda haver uma forte concentração dos filmes no eixo Rio – São Paulo, a produção regional já se revela e fortalece.

A partir panorama histórico, o processo produtivo e vários fatores que o influenciam poderão ser melhor compreendidos.

## **O CONCEITO DE PRODUÇÃO**

Das seis fases da cadeia produtiva de um filme, quatro são de responsabilidade do produtor e/ou de uma empresa produtora. E, essas quatro fases serão abordadas agora.

Segundo Ruth Albuquerque (2002), produção é um termo genérico para as atividades envolvidas no processo de se fazer uma obra audiovisual, podendo-se dividi-la em dois grupos: artísticas e administrativas.

A produção artística está diretamente vinculada ao ato de criação, envolvendo o roteiro, direção, fotografia, cenografia, figurino e música, e nos aspectos da concepção e realização objetiva da obra.

A produção administrativa fornece os elementos materiais necessários à realização da obra. Ou seja, ela corporifica o projeto. Atua em diversos níveis e estágios do processo produtivo. Dos profissionais desta área que dependerá o funcionamento do processo, a economia do processo e a saúde financeira do projeto.

Agora, a discussão se voltará para cada uma das quatro fases da produção. Cada etapa será abordada da seguinte maneira:

- em primeiro lugar, o trecho do Relatório Parcial referente ao assunto será exposto para fornecer a visão teórica da fase;
- posteriormente, trechos das entrevistas serão colocados com o intuito de revelar a realidade prática;
- por último, a conceituação de cada fase será finalizada com uma análise do conjunto.

## **DESENVOLVIMENTO**

a) A visão teórica:

É a pior fase para os envolvidos na produção; é a mais tensa e frustrante de todas as fases. O desenvolvimento, à primeira vista, parece ser um processo simples, mas não é. Em primeiro lugar, o produtor procura por material que pode ser transformado em um filme



de sucesso. Independente de sua fonte, o produtor deve adquirir os direitos de realização antes de começar a produção do filme. Se o produtor não tiver um contrato de desenvolvimento com um estúdio ou com uma companhia de produção, aquele deve buscar financiamento. Os advogados devem, sempre, ser incluídos em qualquer acordo. Para angariar fundos, o produtor deve procurar um estúdio ou uma companhia de produção cinematográfica. Para que esses fundos saiam, ou seja, para que o estúdio ou a companhia financie, o produtor deve criar um pacote atraente, atrativo. Nomes de certos atores para os papéis que garantem um público satisfatório devem ser expostos. O nome de um diretor de peso, ou melhor, de nome também exerce uma influência favorável ao financiamento do estúdio, pois é uma garantia de que um serviço profissional, superior será produzido.

No desenvolvimento, o produtor precisará de um orçamento para saber o quanto de dinheiro será necessário angariar.

b) A visão prática:

A seguinte conceituação é do produtor Leonardo de Barros da Conspiração Filmes:

“É muito raro as pessoas botarem a fase do desenvolvimento na cadeia produtiva por alguma razão elas não entendem o que é isto exatamente. O desenvolvimento é você gerar um bom roteiro; Hollywood hoje faz o seguinte: eles te encomendam dez roteiros, dois eles produzem, dois eles reservam para uma possível produção e seis eles compram com medo de que algum outro produza e seja um sucesso. Então, o que é o desenvolvimento? São duas coisas: pode ser uma história original, por exemplo, eu quero fazer um filme sobre um cara que resolve matar a mulher e a partir disso construir um roteiro. Você encomenda isso, trabalha com o roteirista. O importante é saber como chegar ao roteiro porque é a partir do roteiro é que você vai saber quais são os elementos necessários para a realização daquele filme e quanto ele vai custar. Sem saber se as cenas são externas ou internas, sem saber se é no Brasil ou fora, no Rio ou em outro lugar, sem saber se é viajando pelo país, sem saber se é estúdio ou locação, sem saber quantos atores são, sem

saber se é um filme de época ou se vai precisar de efeitos especiais não tem como orçar um filme; então, o desenvolvimento é você ter o roteiro, uma análise técnica que é a decomposição daquele roteiro em elementos e um *budget*, um orçamento daquele projeto. O desenvolvimento é uma fase meio única. Antes dele não acontece nada e não é uma fase barata porque faça você o filme ou não, o roteirista trabalhou e ele precisa ser pago e um bom roteirista deveria ser bem pago para ele poder se dedicar a trabalhar somente no roteiro e fazer aquilo.

Fundamentalmente aqui, o fornecedor é um talento, que é um roteirista, um argumentista. São pessoas que trabalham na área criativa, considerando um roteiro original.

Mas você pode também ter a compra de direitos de uma história que já existe, que pode ser um livro ou pode ser um fato real. Pode ser a biografia de uma pessoa, pode ser um evento que aconteceu e daquilo você se baseia para criar um filme ou uma adaptação de um livro, como *Tieta*. *Orfeu* é uma peça de teatro. Isto é o desenvolvimento, que é gerar roteiro, análise e orçamento. Você pode desenvolver e não fazer nada; você pode até desenvolver, chegar à conclusão de que é um ótimo filme, fechar o orçamento, mas não vale a pena fazer, pois não é comercial, não tem viabilidade. O desenvolvimento é um caso, você está trabalhando com roteirista, um criador, um advogado e uma pessoa de produção que vai orçar, fazer a análise técnica e tal”.

#### c) Análise do conjunto:

Os dois conceitos da primeira fase da produção são bastante parecidos. O primeiro parece uma versão resumida da explicação do produtor Leonardo de Barros. O único elemento contrastante é a forma do financiamento. Enquanto o financiamento na indústria americana ocorre internamente, o financiamento da produção brasileira ocorre através dos incentivos fiscais. Os financiadores dos filmes americanos, geralmente, são executivos da própria indústria – ou dos grandes estúdios ou de empresas especializadas em financiamento, parcerias, etc. Já os financiadores dos filmes brasileiros nunca são



agentes internos da indústria, geralmente, são executivos de outras indústrias com interesse mercadológico, publicitário e motivados pelo incentivo fiscal.

## PRÉ-PRODUÇÃO

### a) A visão teórica:

O trabalho dessa fase envolve o *breakdown* do roteiro, cronograma da filmagem, seleção das locações, orçamento, elenco e sindicatos, burocracias, seleção de pessoal, supervisão da unidade, aluguel e armazenamento de equipamento, supervisão do laboratório, serviço de pagamento, seguro, preparação da pós-produção, etc.

A pré-produção é a parte mais barata no processo produtivo de um filme. A equipe em trabalho é pequena e as atividades, geralmente, ocorrem em volta do escritório de produção.

Quanto melhor transcorrer as preparações durante a pré-produção, melhor e menos arriscada será a filmagem já que quanto mais próximo o projeto se aproxima das filmagens, mais caro o processo se torna.

### b) A visão prática:

A explicação desta fase é composta, primeiramente, de um trecho da entrevista com Leonardo de Barros e, depois, de um trecho da entrevista com Sandra Werneck. O primeiro explica que:

“...um relógio começa a contar e você mobiliza todos os recursos para a produção naquele período. Começa a entrar todas as equipes aqui. Tudo tem que dar certo durante a produção e para tudo dar certo na produção você tem que ter uma pré-produção, que vai exatamente analisar essas coisas. É analisar que dia tem que filmar o quê, quando o cenário tem que começar a ser construído para ser utilizado na cena, etc.”.

A cineasta Sandra Werneck, por sua vez, também dá a sua explicação:

“Quando eu (Sandra Werneck) entrei na pré-produção eu já tinha o dinheiro, ou 60% do dinheiro. Até porque o MinC obriga você a ter 60% do orçamento. Aí, a pré-produção é uma fase muito interessante porque começa escolher o elenco, já começa a falar do figurino, de onde você vai filmar”.

c) A análise do conjunto:

Tanto a visão teórica quanto a visão prática descrevem a pré-produção da mesma forma, como um planejamento da produção.

## PRODUÇÃO

a) A visão teórica:

Depois que os desafios da pré-produção são vencidos, o filme é realmente produzido, ou seja, é filmado.

O gerente de produção é responsável pelo “bom” andamento da filmagem, ou seja, pela logística e pelo lado operacional da organização.

Se a edição já foi iniciada, a responsabilidade do PM passa a ser incrementada com alguns trabalhos da pós-produção, como lidar com filme de laboratório, *watching dailies*, e possivelmente trabalhar na trilha sonora.

O fluxo de informações da produção é uma atribuição partilhada entre o gerente de produção, no escritório, e o assistente de direção, no set. Pois, nesta fase, a “ação” principal deslocou do escritório da produção para o set ou locação.

O assistente de direção é responsável pelo fluxo e pela continuação das atividades dentro do set. E qualquer problema que aparecer o assistente de direção deve informar ao gerente de produção. Dessa forma, a comunicação e a interação entre os dois devem ser impecáveis.

É uma fase complexa, pois cada cena tem uma “mini-cadeia” de suprimentos. Cada cena requer todo um processo, que na verdade se dividem em outros quatro. Então, na fase da

filmagem, cada cena, é dividida em quatro processos: *blocking*, *lighting*, ensaio final e filmagem.

b) A visão prática:

Apesar de ser o motivo de todas as outras etapas da cadeia, é a fase que os produtores mais se limitaram em comentar. Enquanto a Sandra Werneck se contentou com: “Bom, a filmagem é uma loucura! Uma loucura boa”, o Luiz Bolognesi a colocou como uma ponte entre a pré-produção e a pós-produção: “terminamos a pré-produção no final de janeiro, quando o filme entrou em filmagem... então, quando nós acabamos de filmar essas sete semanas, nós passamos na Itália cerca de cinco meses fazendo a pós-produção do filme”. A descrição mais detalhada foi a do Leonardo de Barros:

“Na produção entra todos os fornecedores, inclusive alguns fornecedores da pós produção. Porque durante a filmagem você já começa, por exemplo, a revelar coisas, você já começa a processar certas coisas de áudio, entram coisas da distribuição. Durante a filmagem se faz o famoso *making of*, você faz as fotos de still, que são coisas que você vai usar no marketing do filme lá na frente, mas já é a distribuição entrando no projeto”. Posteriormente ele completa a explicação ao dizer que a fase da produção é fixar “aquilo tudo em negativo, estar com o áudio gravado e as imagens captadas”, é botar o filme na lata.

c) A análise do conjunto:

Se considerarmos que a razão de todo o processo produtivo de um filme é registrar as cenas para que estas sejam exibidas ao público, temos que as duas fases mais importantes de toda a cadeia são a produção e a exibição. Além disso, ao considerarmos que um filme pode até ser filmado e não ser exibido, mas ele nunca será exibido sem ser filmado podemos afirmar que a produção é a etapa mais importante de toda a cadeia e a exibição é a segunda em importância. Então, por que será que foi a menos discutida de todas as etapas?

É porque é nessa fase que a criação se sobrepõe à administração. É nessa fase que fica nítido que a produção, o processo produtivo só existe em função da criatividade, da imaginação dos diretores e dos talentos. Assim, é o momento em que o produtor fica invisível para a figura do diretor e de todos os agentes criativos aparecerem. Isso, em absoluto, não quer dizer que o trabalho dos produtores durante essa fase seja menor ou menos intenso – pelo contrário.

## **PÓS-PRODUÇÃO**

### **a) A visão teórica:**

Ocorre depois que a filmagem termina; quando a produção inicia o seu estágio final. Dependendo do tanto de trabalho a ser organizado, o PM continua a trabalhar nesta produção. Mas, geralmente, ele é dispensado nesta fase. Ele conclui as atribuições relacionadas ao escritório - seguro, laboratório, contabilidade,... - e depois, sai da produção.

Normalmente, ele organiza a fase de edição com antecedência, incluindo a trilha sonora, produção musical, mixagem, etc. A supervisão da pós-produção não é uma tarefa de período integral; assim, pode ser cuidada pela secretária da produção. Durante esta fase final, é usual o PM estar também envolvido com a pré-produção de outro projeto.

### **b) A visão prática:**

A Sandra Werneck descreve a pós-produção da seguinte forma:

“Eu gosto muito da pós-produção , porque eu acho que um filme se dá muito na finalização. Além de se dar, também, muito na produção e no roteiro. É claro que você não tem uma coisa nem outra se você não tiver a filmagem mas se você desenvolver bem e fizer uma boa pré-produção o resto vai ficar muito mais fácil, até mais barato. E se tiver um bom material aqui (desenvolvimento e pré-produção) você aqui (pós-produção) tem condições de ter uma boa montagem, ter uma boa mixagem, entendeu?”

Por sua vez, o Luiz Bolognesi exprime como foi a pós-produção do *Bicho de Sete Cabeças*:

“A pós-produção foi feita na Itália porque dentro desses recursos que a Benetton nos deu estava o pagamento de toda a finalização do filme. Então, quando nós acabamos de filmar essas sete semanas, nós passamos na Itália cerca de cinco meses fazendo uma pós-produção do filme que foi todo o trabalho de montagem, montagem de som, finalização, corte e cópia final”.

c) A análise do conjunto:

A pós-produção é uma fase muito importante, pois é responsável pelo acabamento da obra. Esse acabamento envolve: montagem, montagem de som, finalização, corte, cópia final e trilha sonora. Assim, pode-se comparar com a fase de embalagem, já que é a fase que deixa o produto pronto e preparado para ser distribuído.

Na teoria encontrou-se uma divisão muito grande entre as fases de produção e a da distribuição. O produto americano, geralmente, é entregue ao pessoal de marketing para que seja preparada a campanha de distribuição. Só que, no Brasil, o produtor não se separa do seu produto durante essa fase. O produtor brasileiro se envolve mais com a distribuição do que o produtor americano. Assim, tornou-se relevante que uma explicação por parte dos produtores em relação à distribuição de seus filmes seja exposta. Essa relação quase paternal do produtor com o filme e com a sua distribuição pode ser observada no seguinte trecho da entrevista com a Sandra Werneck:

“O *Pequeno Dicionário* foi distribuído pela Rio Filmes e pela Lumière. E, foi a Lumière que eu mais gostei de trabalhar porque eles abraçaram o projeto, de coração. Foi um trabalho de sentar e trabalhar em cima do projeto; eu e eles, juntos. Começamos pequeno e o filme foi ganhando espaço, ia aumentando as salas gradualmente. Já a Fox foi bem diferente. Foi bem mais técnico, eu entreguei o projeto pronto e eles distribuíram o projeto no parâmetro deles – o

que para mim foi um erro. Foi um processo nos moldes deles, meio incompatível com o Brasil”.

O seguinte trecho da entrevista com o Luiz Bolognesi mostra como a relação do produtor brasileiro com o filme é pessoal e como ele transfere essa relação pessoal para os outros agentes envolvidos no processo produtivo:

“Houve uma parceria muito legal porque a gente não entregou o filme para eles distribuírem; trabalhamos junto com eles. Ou seja, nós entramos com dinheiro nosso, eles entraram com o dinheiro deles e coordenamos a estratégia de distribuição do filme de comum acordo com a Columbia. Então, foi um trabalho muito legal, foi muito bacana trabalhar com a Columbia. Apesar de toda estrutura macro, das distribuidoras americanas terem o monopólio, dentro do universo micro, trabalhar com as pessoas da Columbia foi muito legal porque eles deixaram a gente trabalhar, criar a estratégia. Foram criativos, pensaram junto conosco e lutaram pelo filme com unhas e dentes. Aí, entra um componente pessoal. A equipe da Columbia que estava lançando o filme, estava apaixonada pelo filme. Eles são seres humanos, então, eles trabalharam com o filme diferentemente de como trabalham com os americanos. Assim, tinha algo a mais: um envolvimento deles com o filme. Isso, nós sentimos muito claramente”.

Esta parte procura enfatizar a produção e a sua visão do processo produtivo. Assim, a distribuição receberá um tratamento mais profundo a seguir quando o foco estiver realmente nesta etapa de intermediação entre a produção e a exibição.



## DISTRIBUIÇÃO

Infelizmente, é errado dizer distribuição nacional. Porque o que temos é distribuição no Brasil. As principais distribuidoras são americanas e os produtos, na sua maioria, também são americanos. Mas, de qualquer maneira, o que é distribuir (independente da nacionalidade do filme)?

Tito Liberato é conciso e objetivo em sua definição de distribuição, dando um panorama geral da atividade:

“distribuir um filme...é você pegar o produto, que é um filme, e colocar no mercado como se fosse um sabão em pó que você coloca no supermercado. E, o nosso mercado aqui são os cinemas... Fazemos essa ponte entre alguém que produz o filme, que pode ser até a própria Fox ou não, e levamos para os pontos de venda, que são os cinemas”

Adhemar de Oliveira, que também é exibidor, faz uma descrição detalhada do papel do distribuidor e das funções que ele desempenha:

“ser distribuidor, na verdade, é tomar o filme do produtor, avaliar a capacidade dele, a possível capacidade dele de atração de platéia e, com isso, mensurar o número de cópias, de trailers, de cartazes, a quantidade da mesma espécie que você tem que ter em mãos, o número de cidades que vão ser abarcadas de uma vez e, na seqüência, as demais. Dentro dessas cidades, o número de cinemas e dentro desses cinemas o número de películas, de cópias. E, o distribuidor, ao mesmo tempo em que pensa nisso, tem que pensar qual o volume de mídia que ele vai fazer, qual mídia será utilizada: rádio, jornal, TV ou algum outro tipo mais alternativo de mídia. Além disso, na hora em que o filme começa a ser exibido há todo um trabalho posterior à exibição, que é: conferências, cobranças, recebimento e prestação de contas daquele filme com o produtor”.

Oliveira explica também a relação do distribuidor com o produto e os demais agentes da cadeia colocando que o cinema:

“é um empreendimento de risco em que cada um entra com a sua parcela de risco: o distribuidor com a cópia e com todos os elementos que ele está bancando dentro daquele cinema e o exibidor com aquela semana em que se o filme não der cem pessoas, ele não tem retorno. Assim, o risco é de distribuidor e de exibidor. É meio a meio. E, no fundo, você tem a figura do produtor que fica esperando que esse risco seja superado pelos dois”.

É relevante colocar também a visão dos produtores em relação à atividade distribuição e às empresas distribuidoras. Leonardo de Barros revela que:

“tem uma filosofia (aqui) na Conspiração Filmes que o distribuidor é essencial no processo, que o filme depende demais da distribuição. E, nós achamos que distribuidores com capacidade, com poder de marketing são tão importantes quanto necessários. Então, nós temos uma atitude muito favorável e positiva em relação às distribuidoras. Nós queremos ser distribuídos por eles. Não temos conflitos com eles, do tipo achar que eles vão estragar o filme ou fazer uma campanha que não tem nada a ver com o meu filme. Certos distribuidores ajudam a nos inserir no mercado. Então, ele quer o dele porque ele está colocando o dinheiro dele em risco, ele está investindo o dinheiro dele num filme que pode “micar”, pode dar errado. Então, nós nos propomos a ter um relacionamento aberto com todos os distribuidores, mas procurar criar parcerias de longo prazo com eles... A nossa relação com distribuidores é muito confortável, não tenho um distribuidor me pressionando para baixar meu custo, afinal, ele não está pagando isso”.

Barros completa o seu comentário dando sua opinião sobre as distribuidoras independentes:



“estão começando a aparecer alguns distribuidores independentes. Ele não tem tanta verba, mas ele tem muita imaginação de marketing. Ele sabe trabalhar bem o lançamento através da imprensa. Você consegue a exposição do produto que não é rentável. *Janela da Alma*, por exemplo, fez 100 mil espectadores; não é rentável, mas é um fenômeno para um documentário. É um excelente resultado, brilhante! Não vai passar a ser um produto comercial por causa disso. Deve-se muito da maneira como foi lançado. Ele foi lançado de uma forma diferente, muito especificamente – mercado a mercado. Diferente daquele lançamento “joga e paga tudo para ver como é que é””.

Já a Sandra Werneck expõe que uma boa distribuição garante o sucesso do filme:

“Na verdade, você pode fazer um filme lindo, maravilhoso, com o maior cuidado que se não tiver uma pessoa do seu lado que resolva investir pesado no marketing do filme, você não terá retorno de público. O público precisa saber que o seu filme está ali. A distribuidora é muito importante para o cinema brasileiro”.

A diretora e produtora de *Amores Possíveis* mostra as diferenças ideológicas entre o produtor nacional e a distribuidora multinacional:

“eu achava que deveria ser um lançamento regional, que a gente deveria viajar o Brasil inteiro. Eles não concordaram, eles acharam que tinha que ser um lançamento nacional – eu acho que isso foi um erro. Mas, isso eles ditaram e eu não consegui reverter esse processo... Foi um processo nos moldes deles, meio incompatível com o Brasil”.

Liberato, gerente de marketing da *major* Fox, finaliza essa abordagem sobre distribuição mostrando uma maior sintonia entre esses dois eixos da cadeia: “as distribuidoras (...) estão mais interessadas em distribuir produtos nacionais. Até pela nova legislação, os incentivos e tudo mais; até pelos produtos que os profissionais brasileiros estão tendo condições de criar, produzir. Vale a pena, realmente, colocar no mercado e mostrar para o

público brasileiro... A única diferença é que, como nós temos a diretora aqui do nosso lado, a produtora e o elenco, a gente tem chance de divulgar ele de outra maneira - coisa que com os filmes americanos a gente não tem porque essas pessoas muito raramente vem para cá. Mas, trabalhamos exatamente da mesma maneira que trabalhamos os filmes americanos”.

## EXIBIÇÃO

Tanto no Projeto da Pesquisa quanto no Relatório Parcial esta fase foi negligenciada. Mas, quanto mais se conhece a atividade cinematográfica mais esta fase ganha importância. A exibição e a produção (filmagem) brigam pelo posto de fase mais importante da cadeia: afinal, qual é a utilidade de um filme se não a de ser exibido? Em contrapartida, como algo será exibido se nenhuma imagem for captada?

Apesar de não ter sido proposto, exibidores foram entrevistados. A exibição, além de ser o objetivo final de toda a cadeia, é o interlocutor do filme com o público. Dessa maneira, a exibição ganha importância e destaque nesta pesquisa.

Em primeiro lugar, deve-se observar que um filme pode ser veiculado em diversas mídias. A exibição é apenas uma delas. A comercialização dos filmes, geralmente, segue uma ordem cronológica em relação às mídias. A exibição é “apenas” a primeira mídia dessa ordem e, portanto, ganha uma importância maior que as demais.

A fase de exibição deve ser conceituada minuciosamente. E, quem poderia conceituar melhor a fase da exibição do que os próprios exibidores?

Adhemar de Oliveira explica detalhadamente o que envolve esta etapa da cadeia:

“O exibidor de cinema, no Brasil, é o polo final da cadeia... A gente está no elemento da cadeia em que o distribuidor nos contata para solicitar a data tal para a estréia do filme tal, com tal capacidade de mídia, de exposição prévia. E, para nós, o trabalho consiste em: tomar a película, expor os materiais, preparar aqueles elementos pré-saída do filme, tipo sediar uma pré-estréia para convidados, fazer uma seção para jornalistas, apresentar o filme para os formadores de opinião antes do público, e o trabalho efetivo mesmo começa no primeiro dia da exibição. Vai desde a primeira sessão até a saída do filme das salas e todo o seu percurso: da sala maior para a sala média e desta para a menor. Falado assim, parece uma coisa pequena, mas consiste na manutenção de todo um aparato operacional técnico, de pessoal, de mão de obra preparada para o atendimento ao público e o encaminhamento do filme dentro de uma

cadeia de vários filmes, que são concorrentes um com o outro no mesmo local”.

Valmir Fernandes (presidente da Cinemark) completa com uma abordagem mais generalista:

“A gente, na verdade, se posiciona e acaba sendo a vitrine do produto filme para todas as outras mídias. Então, a gente tem, além de tudo, a responsabilidade de estar exibindo e mostrando este produto, divulgando para que ele acabe tendo sucesso nos outros canais de distribuição. Então, eu acho que acaba tendo uma importância até maior que o próprio segmento. Tanto que um filme mal trabalhado no processo de exibição pode acarretar problemas aos passos seguintes de sua vida... A exibição é a ponta da linha; é uma ponta que não influencia em absolutamente nada o restante da cadeia produtiva. A nossa capacidade de ingerência sobre a capacidade sobre as etapas anteriores é praticamente nula. Nós não definimos que tipo de produto vai ser produzido. Na realidade, somos uma vitrine e a exibição tem como característica ser uma das únicas indústrias, comparativamente com o varejo onde você não sabe que produto você vai vender na semana que vem”.

## ANÁLISE MICROECONÔMICA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

A economia é dividida em microeconomia e macroeconomia. A microeconomia trabalha com o comportamento de unidades econômicas (PINDICK e RUBINFELD, 1998); considerando unidade econômica como qualquer indivíduo ou entidade atuante no funcionamento da economia, ou seja, são os consumidores, trabalhadores, investidores, empresas, etc. Segundo Pindick e Rubinfeld (1998), outra preocupação importante dentro da microeconomia é como ocorre a interação dessas unidades econômicas na formação de unidades econômicas maiores, como os mercados e as indústrias.

Assim, a análise microeconômica da indústria brasileira será uma tentativa de diagnosticar essas unidades econômicas. Infelizmente, muitos dados necessários para essa análise não existem. Com a extinção de todas as entidades culturais no Governo Collor, muitas pesquisas e muitos dados se perderam. E, só recentemente novas pesquisas voltaram a ser desenvolvidas e novos dados estão sendo coletados. Então, a indústria cinematográfica brasileira possui um grande vácuo de informações sobre ela própria.

Mesmo assim, muito se pode coletar. Apesar de não haver muitas pesquisas formais, o agente da indústria que interage com o consumidor – o exibidor – conhece o seu interlocutor. E, o consumidor brasileiro é, justamente, a primeira unidade econômica a ser discutida nesta análise.

### A) COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Quase não se tem dados sobre o consumidor brasileiro. Mas, algumas características desse consumidor são gritantes. A mais gritante delas é a classe sócio-econômica. O fato do Brasil ser um país em desenvolvimento, com um renda per capita muito baixa e com o preço médio do ingresso de 5 reais (considerando as promoções, a “meia” entrada estudantil, etc), limita a base de consumidores às classes A e B. Adhemar de Oliveira comprova essa elitização do cinema ao dizer que:

“o que você tem é um público endinheirado que vai permanentemente ao cinema, o que faz quem é do mercado pensar que você tem um número de espectadores de dez milhões, que vão oito vezes ao cinema por ano e fazem os oitenta milhões de ingressos. Ao invés de serem oitenta milhões de pessoas indo ao cinema uma vez por ano. Então, dez milhões para cento e sessenta milhões de habitantes é muito pouco. Não chega nem a 10% da população”.

O diálogo travado permanentemente entre o consumidor e o exibidor é o estilo de filme e a resposta obtida. Adhemar de Oliveira, do Espaço Unibanco, revela a sua situação, o seu modo de conversar com o público:

“Em 1994, o filme brasileiro não existia na tela de São Paulo, nós apresentamos oito filmes e tivemos 35 mil pessoas – o que é nada, titica para oito filmes! Porém, estávamos no caminho certo por dedução e interesse. No ano seguinte, com doze filmes tivemos 300 mil espectadores. Em que estávamos apostando? Estávamos apostando que haveria um retorno – pelo menos de uma parcela da classe média que olhava para o cinema brasileiro sem torcer o nariz e um trabalho com a mídia para isso. Então, não houve uma pesquisa formal, mas houve um contato físico e uma atenção para um movimento mais generalizado que estava começando a se revelar. E, nisso aprendemos também a entender os movimentos: movimento do cinema chinês – sobe e desce; movimento do cinema iraniano – sobe e desce; movimento da Dinamarca, do Dogma – sobe e desce. O cinema vive esses movimentos que é perceptível nos filmes e nas suas movimentações. Eles, de repente, surgem, viram moda por quatro ou cinco anos e, depois, desaparecem. No grande circuito também acontece isso. Cadê os filmes do Schwarzeneger? Cadê os filmes do Van Damme? Aquele tipo de película de pancadaria já surgiu, virou moda e já acabou. Está entrando na moda outros tipos de filmes: os filmes *teens*, por exemplo, estão em um bom momento. Então, há movimentos. É mais interessante acompanhar o movimento mundial da sugestão estética e, com isso, acompanhar a movimentação das platéias do que você ficar pesquisando como se o consumidor de cinema



fosse alguém fixo e ele não é fixo. Ele está, continuamente, em movimento. Então, é mais fácil você pegar o produto pela característica do que pelo consumidor. É um movimento inverso”.

Um ponto muito importante presente no comportamento do consumidor é a sazonalidade. O público brasileiro tem os seus ciclos, que são determinados por diversos fatores como a renda, o custo de oportunidade,...

Oliveira explica que:

“se você pegar os doze meses do ano, a pior época é dezembro sem sombra de dúvida. De 20 de novembro até 20 de dezembro porque há uma movimentação toda da população ou por causa das provas ou por causa das compras e do rebuliço que termina, praticamente, no Natal. Aí, começa uma alta temporada, que dependendo do Oscar e dos festivais, como o de Berlim, pode chegar até o mês de abril. Você tem um intermédio em maio e junho. Aí, começa a temporada de férias, em julho, que é alta. Agosto, setembro, outubro e até novembro como meses médios e muito dependentes do tipo de produto que tiver em mãos. Por exemplo, em janeiro, mesmo quando estamos com produtos mais fracos, o faturamento é alto e há muito público. Em agosto, setembro, outubro e novembro deve se apostar em produtos bons e há uma movimentação maior dos filmes”.

Fernandes, por sua vez, alerta que como as férias são os dois picos principais ocorre uma concentração de lançamentos nesses períodos, fazendo com que essa sazonalidade se intensifique ainda mais.

## B) O MERCADO E O RETORNO DO INVESTIMENTO

Anteriormente, foi exposto que o público do cinema é a classe A e B. O mercado do cinema, então, é um mercado restrito. Porém, num estudo feito pelo Ministério da Cultura sobre a economia do audiovisual, registrou que 1957 foi o ano com o maior público (de



cinema) já registrado; foram 344 milhões de espectadores de cinema. Mas, hoje, ele é elitista e urbano. Por quê?

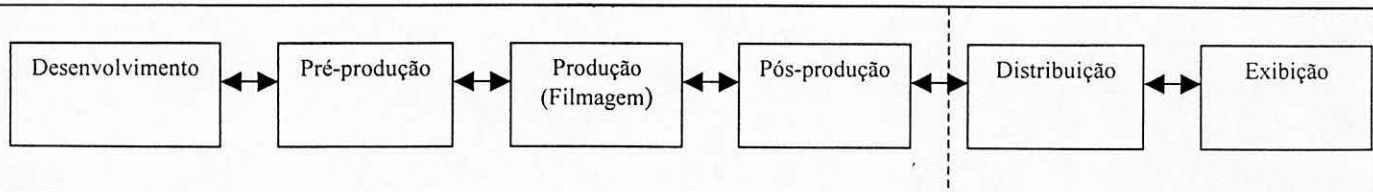
Essa resposta foi unânime. Está, basicamente, na origem do financiamento. O custo de instalação de uma sala de cinema é muito caro e o capital é privado, sem nenhum tipo de incentivo governamental.

A Cinemark, por exemplo, investiu aproximadamente 300 milhões de reais, no Brasil, para abrir 265 salas até agora. O investimento médio é de 1 a 1,5 milhão de reais por sala – apenas a parte do exibidor. Mas, foi necessário um investimento adicional de cerca de 300 a 400 mil reais por sala de cada Shopping Center na qual a Cinemark se instalou. A soma das duas quantias computa um investimento de um milhão e meio de reais por sala de cinema de última geração.

Atualmente, o preço do ingresso médio é destinado para a classe média. A curva de retorno do investimento, composta por esse preço, se completa em sete anos (no caso do Espaço Unibanco).

Assim, se o preço médio fosse reduzido para conquistar outras classes qual seria curva para atender à necessidade da empresa de se pagar, do capital girar e de obter retorno? Um cinema em área popular teria que ter um ingresso médio mais baixo. Porém, o custo da instalação nesta área seria praticamente o mesmo de um cinema instalado numa região de alto poder aquisitivo. Nessas condições, a curva não se fecha em termos de custo-benefício restringindo, portanto, o acesso às demais classes sociais.

### C) CUSTO DA PRODUÇÃO



A linha que divide a (pós) produção da distribuição separa o campo de ação da empresa produtora da empresa distribuidora. Isso também separa o custo do produto. O custo de uma produção cinematográfica é dividido em dois: *negative costs* e *P&A (Print and Advertising) costs*.

Os *negative costs* são os custos entre o desenvolvimento e a cópia final. Os *negative costs* são todos os custos necessários, inclusive seguro, custos legais e administrativos para ter o filme pronto. E, esse “custo negativo” é dividido entre *above the line* e *below the line*. *Above the line* são os custos não regulados pelo mercado; são os custos de mão de obra “chave”, ou seja, é o preço dos diretores, dos atores principais, do produtor, dos talentos, do roteiro, os direitos, etc. *Below the line* são todos os outros custos, desde o serviço de catering (alimentação) ao transporte.

Enquanto os custos de *Print and Advertising*, mais conhecidos como *P&A*, são os custos de lançamento do filme. Não há relação direta entre o montante do *P&A* e o montante do “custo negativo”. O filme pode custar um milhão para ser feito, mas pode custar dez milhões para ser lançado. Leonardo de Barros cita dois casos muito interessantes: *Waterworld* e *Bruxa de Blair*:

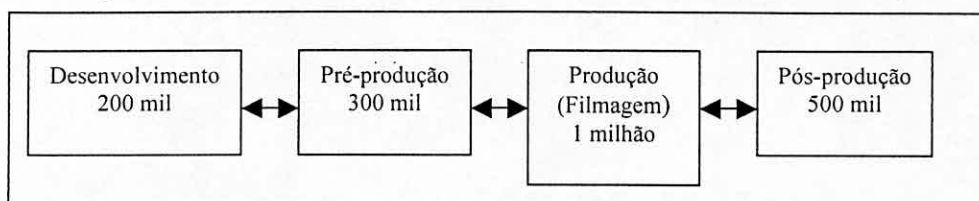
“Por exemplo, *Waterworld* estourou o orçamento, quase duplicou. Aí, o pessoal de marketing pensou o seguinte: esse filme já não está tão bom, então, o projeto tem que ser salvo. Ao invés de gastar 50 milhões em marketing, decidiram gastar 100 milhões e entupir a mídia. Curiosamente, o filme não recuperou os seus custos no cinema, mas ele recuperou ao longo do tempo nas outras mídias. Porque o investimento dele foi tão grande que o filme acabou falado, discutido e conhecido e se valorizou nas outras mídias. Isso foi uma decisão do distribuidor de aumentar o orçamento de *P&A*. Hoje, Hollywood pratica quase 50-50. Na média está custando 40, 60 milhões para se fazer um filme em Hollywood – esse valor é média – e você gasta entre 40 e 60 no lançamento. Você pode ter uma situação diferente, você gasta dez milhões de dólares para fazer e gasta quarenta milhões de dólares para lançar. *Bruxa de Blair* foi assim: o cara disse que fez o filme com 100 mil dólares,

mas o lançamento foi de 80 milhões de dólares. E o filme custou 500 mil dólares, incluindo as cópias adicionais que tiveram que ser feitas”.

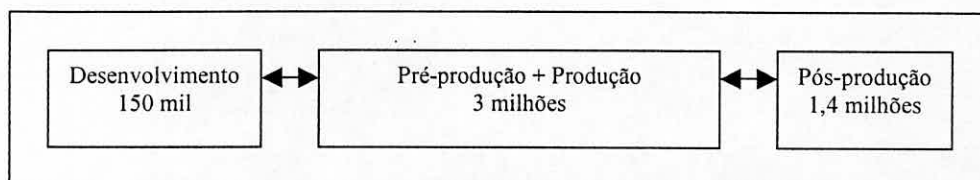
É importante entender a diferença entre os dois porque faz parte do risco existente em cada fase.

Então, o custo do processo produtivo de uma produção cinematográfica são os “custos negativos”. A composição desses custos no Brasil se divide entre as quatro fases no âmbito da empresa produtora.

A distribuição dos custos no filme *Amores Possíveis*, de Sandra Werneck, foi a seguinte:



Já os custos (médios) dos filmes da Conspiração Filmes são:



Esses são os custos pressupondo: oito a nove semanas de filmagens, poucos efeitos especiais e qualidade internacional.

## ANÁLISE MACROECONÔMICA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

“A macroeconomia trata do comportamento da economia como um todo – com períodos de recuperação e recessão, a produção total de bens e serviços da economia e o crescimento do produto, as taxas de inflação e desemprego” (DORNBUSH e FISCHER, 1991). A macroeconomia lida com as principais variáveis econômicas e com problemas do dia-a-dia.

Colocado assim, o termo análise macroeconômica de uma indústria é um termo equivocado. Porém, o objetivo desta análise é enxergar a economia do cinema dentro da economia brasileira e ambas dentro da economia mundial. Afinal, é aqui que a concorrência com a indústria americana será analisada.

Segundo um estudo feito pelo Ministério da Cultura, o Brasil como mercado cinematográfico, ocupa o oitavo lugar do mundo, em termos de público, o décimo lugar, em bilheteria, e o décimo segundo, em número de tela. Entretanto, em relação ao número de filmes produzidos, ocupa atualmente um mero décimo oitavo lugar no ranking mundial.

Esse mesmo estudo estima que as receitas totais da indústria audiovisual, em 1997, foram aproximadamente 5,5 bilhões de dólares, ou seja, 1,0% do PIB brasileiro. 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 a bilheteria dos cinemas por 6,5%. O setor empregou cerca de 20 mil pessoas.

Além disso, nesse mesmo ano, o setor audiovisual gerou 40 milhões de dólares de exportação e 606 milhões de dólares de importação, ou seja, o setor foi responsável por um déficit na balança comercial de 566 milhões de dólares.

A explicação desta diferença está na hegemonia de um determinado fornecedor do produto, que é o produto de Hollywood - não é nem o produto americano. Os EUA

produzem quinhentos filmes por ano. Destes, duzentos filmes são “hollywoodianos” e os outros trezentos são filmes independentes.

Recentemente, *The Economist* publicou que os Estados Unidos são detentores de 82% do mercado mundial, ou seja, 82% das bilheterias mundiais de cinema são realizadas por filmes de Hollywood, e não americanos somente.

Dessa forma, temos um *player* com hegemonia, uma dominância enorme do mercado. Esse player não é um *player* único, ele é constituído por sete empresas. Mas, ao se considerar que todas estas sete empresas fazem parte da Motion Pictures, que é o sindicato dos produtores americanos, tem-se um monopólio mundial. No Brasil, esse monopólio também pode ser considerado, pois todas as principais distribuidoras, as *majors*, estão ligadas à Motion Pictures.

Bolognesi reclama que “eles são muito violentos na hora, por exemplo, de restringir a nossa entrada do aço, do suco de laranja ou do sapato brasileiro... Mas, aqui eles praticam reserva de mercado dentro do nosso país. Isso é uma questão para ser debatida entre a sociedade brasileira, o Congresso, o Senado e modificar”.

Os Estados Unidos não estabelecem política restritiva a qualquer produto audiovisual estrangeiro. Porém, a barreira de entrada nos EUA é uma barreira mercadológica, o lançamento de um filme no país americano é muito caro. Outra barreira muito grande é a barreira cultural. O público americano foi educado para ouvir a língua inglesa; portanto, ele não lê legenda. Para se alcançar um mínimo de mercado lá, o filme deve ser ou dublado ou deve ser feito em inglês; um filme com legendas tem um mercado muito limitado. Na Europa é diferente devido à sua pluralidade cultural. O público europeu é um público acostumado com legenda; é um público mais aberto, mais flexível.

É interessante ressaltar que essa hegemonia estava gerando um problema de imagem em relação à Hollywood. Afinal de contas, qualquer tipo de dominação total é impopular e incomoda. Assim, a própria indústria de Hollywood passou a se envolver em produções locais.

Barros expõe que:

“Ela faz isso no Brasil também; ela utiliza os mecanismos que existem para investir em filmes locais e aproveita quando um filme desses tem um potencial para ser um filme que impacta muita gente. Ela utiliza, então, a sua estrutura de distribuição mundial para fazer o filme viajar e circular pelo mundo fora do seu mercado original. Um bom exemplo disso são filmes como *O Tigre e o Dragão*, que é um filme de Taiwan e foi financiado parcialmente pela Columbia lá na Ásia e de lá, ele foi lançado no mundo inteiro pela Columbia. Um evento parecido foi *Central do Brasil*, embora ele não tenha sido financiado pela empresa, ele foi comprado depois. Porque há duas maneiras: você pode financiar a co-produção ou quando o filme estiver pronto, você vai num festival e se gostar dele, você pode comprar os direitos dele. Porque nesse mercado você não negocia nada físico, você negocia os direitos de distribuição, de exibição para determinados territórios e/ou determinadas mídias”.

É interessante analisar os efeitos promovidos por produções brasileiras na economia como um todo. O cinema é uma atividade que movimenta muitos recursos e muitas pessoas. Portanto, a economia brasileira se movimenta quando a atividade entra em ação.

Barros comprova isso no seguinte comentário:

“O que é legal no cinema, ainda mais num país como o Brasil, é que ele cria trabalho, cria ocupação para todas as camadas sociais. Não é igual a certas indústrias que só cria empregos altamente qualificados, como a da informática. Você cria emprego para maquiador, para maquinista, para taxista, para fornecedor de comida, para costureira, para cabeleireiro, para produtor, para ator, para intelectual, para gente de marketing, publicitários... O cinema é um negócio muito bacana por causa disso, ele é socialmente justo e cria empregos sem excluir, na verdade, ninguém, já que cria emprego para o cara menos qualificado, em termos de escolaridade, até o nível mais sofisticado, como um diretor super conceituado intelectualmente”.



Segundo o Ministério da Cultura, o Brasil (e outros países como os europeus e a Austrália) vê o cinema como atividade essencialmente cultural. Nessa concepção, a decisão de dedicar tempo ao consumo de audiovisuais tem conseqüências que são típicas do consumo de bens públicos. A contemplação de um filme ou de qualquer outro produto audiovisual possibilita o espectador aumentar seu leque de informações, amplia sua capacidade de análise e discernimento dos problemas com o quais se defronta - seja na condição de indivíduo ou de cidadão. Esse conjunto acaba por gerar retornos produtivos para a toda a sociedade.

Portanto, a atividade cinematográfica nacional gera uma externalidade positiva para toda a economia, para toda a sociedade nacional.

Além disso, o produto audiovisual que suscita e possibilita ao espectador refletir sobre sua própria realidade e identidade seria mais eficaz e efetivo para ampliar sua capacidade de decisão e, portanto, traria maiores benefícios para o espectador e para a sociedade.

“Da perspectiva econômica, o elemento distintivo do consumo dos produtos audiovisuais como atividade cultural é a ocorrência desses benefícios à sociedade que, não sendo apropriados pelo espectador, não se refletem no preço que ele se dispõe a pagar pelo consumo. Trata-se, nesse sentido, de um benefício externo à transação de mercado (ou uma externalidade positiva) cuja ocorrência implica que as decisões do consumidor individual não garantem a igualdade entre custos e benefícios sociais do consumo” (MinC).

Por último, é interessante analisar como o desempenho da economia brasileira atua na indústria cinematográfica e no consumidor desta indústria.

No Relatório Parcial foi exposto que a indústria americana, além de sofrer um processo evolutivo, passa por ciclos (VOGEL, 2001). Vogel (2001) diagnosticou que um desses ciclos são os ciclos de admissão. Isto é, “a indústria cinematográfica americana apresenta características contra-cíclicas, ou seja, o seu ciclo é antagônico ao da economia americana”. Vogel (2001) explica que quando a economia americana passa por recessão, os consumidores optam por programas recreativos mais baratos, como o cinema.



Portanto, uma fase de recessão nos EUA pode indicar uma expansão de demanda na sua indústria cinematográfica”.

Assim, essa discussão foi um tópico importante dentro das entrevistas, principalmente nas entrevistas com os exibidores – já que são eles quem mantêm contato direto com os consumidores.

Porém, essa questão é extremamente delicada, pois é muito difícil comparar o consumidor brasileiro com o consumidor americano. O público americano é muito mais amplo do que o público brasileiro. Enquanto, a maior parte do público no Brasil é composta pelas classes A e B, o público americano é composto por quase todas as camadas sociais. Também, deve-se levar em conta a diferença salarial entre eles.

Assim, o levantamento realizado foi mais uma percepção dos agentes do que uma análise econométrica ou qualquer análise do gênero – até mesmo porque não se tem o registro de dados necessários para essas análises.

Assim, duas hipóteses foram questionadas com o intuito de refletirem o impacto econômico no comportamento do consumidor:

“o cinema brasileiro também é contra-cíclico pois o público brasileiro (classe A e B) apresenta o mesmo comportamento do público norte-americano (classe média, na maioria) ou é cíclico pois a renda per capita do brasileiro é mais baixa, e por esse motivo quando a economia está em expansão um público que não ia ao cinema passa a ir?”

Fernandes acredita que o comportamento do consumidor brasileiro se assemelha mais a um comportamento cíclico do que um contra-cíclico:

“se tem claramente os dois componentes. Só que quando tivemos as crises econômicas não ficou tão evidente o deslocamento das pessoas para o cinema. Eu acho que ele tem mais condições, mais característica de ser cíclico em função de expansão econômica do que ser contra-cíclico. Apesar de que, mesmo agora, na Argentina, onde teve toda essa crise, a demanda por cinema não caiu o quanto era esperado. Percebeu-se que num momento de

crise mais continuada – o que não foi tão perceptível no Brasil- as pessoas acabam voltando ao cinema ou mantendo o hábito de ir. Foi perceptível que no caso brasileiro, onde tivemos crises muito pontuais, como a maxi-desvalorização do dólar, o pessoal deixou de ir ao cinema também. Fazendo com que o efeito contra-cíclico não ficasse tão evidente como o efeito cíclico ficou”.

Oliveira concorda com Fernandes ao relatar duas explosões de consumo em períodos econômicos positivos:

“Eu tomo como base dois episódios macros, que na minha experiência de vida, me influenciaram. O primeiro foi o Plano Cruzado e depois foi o Plano Real. Nesses dois momentos econômicos, o que o plano econômico representou? Os dois planos econômicos apresentaram o estabelecimento de uma possível estabilidade. No Plano Cruzado, assim como no início do Plano Real, houve uma explosão de frequência ao cinema.

Se você pegar os dados isso está claro. Foi aquilo que eu te falei, que em 93 e 94, eu estava apostando no cinema brasileiro para explodir com ele, em 1995. Foi o ano de *Carlota Joaquina* e do *Quatrilho*. A sala do Unibanco ficou oito meses em cartaz com o *Carlota*. Eu fiz 10% do movimento do Brasil numa sala com duzentos e quarenta lugares. Será que isso era mérito só do filme? Ninguém entendeu até hoje porque ninguém levantou a hipótese de que o sucesso daqueles filmes naquele ano poderiam não estar vinculados apenas àqueles filmes, mas vinculados à um outro movimento chamado Plano Real. Este deu o sonho de estabilidade, que fez com que as pessoas não trancassem o dinheiro delas e gastassem com pequenas coisas. Isso agrega novos consumidores e ao agregar novos consumidores, explode o parque...O ano de 1995 e o ano de 1984 foram anos ótimos. No primeiro, eu estava em São Paulo e no Cruzado eu estava no Rio. Estava no mercado escutando o que estava acontecendo”.

Apesar de não poder comprovar ou descartar que a hipótese que mais se aproxima da realidade brasileira seja o comportamento cíclico do consumidor, ela deve ser levada em

consideração. Afinal, Oliveira estava no mercado nos dois momentos de ápice econômico e possui *know-how* em relação ao público. Apesar de Fernandes estar apenas há cinco anos no mercado (e já ser líder), é interessante notar que a sua entrada ocorreu durante um período de “estabilidade econômica” e quando os vales econômicos, mais conhecidos como *panics*, ocorreram reflexos negativos em seus números foram registrados.

Desta forma, a análise entre a economia e a indústria se completa. Ficando nítido a importância da indústria cinematográfica dentro da economia brasileira e mundial – afinal, 2,7% do PIB americano foi composto pelo mercado audiovisual (em 1997).

## ATUAÇÃO GOVERNAMENTAL

A indústria cinematográfica brasileira não é auto-sustentável e o produto americano é hegemônico não só no mercado brasileiro, mas também no internacional. Esses dois fatos *obrigam* o governo a atuar no mercado. O governo tem quatro opções para minimizar o efeito negativo desses dois fatores e para fortalecer a indústria local: cotas positivas, cotas negativas, financiamento direto e financiamento indireto.

A cota positiva é aquela em que a veiculação de um determinado número de filmes é exigido. A França fornece um ótimo exemplo de cota positiva, pois o governo francês exige a exibição de um mínimo de programação de filmes nacionais nas emissoras de televisão do país. E, a obrigatoriedade chega a ser de 60% para alguns canais.

Já a cota negativa é aquela que proíbe ou restringe a entrada de um determinado produto no mercado local. A Índia e a China são dois exemplos de países que adotaram essa opção; ambos restringem a entrada de filmes estrangeiros (norte-americanos) para proteger a indústria nacional.

É fundamental que haja movimentação de capital em qualquer indústria, então, o governo também pode atuar como financiador da indústria – seja direta ou indiretamente. Enquanto subsídio é a forma direta de financiamento governamental, o incentivo fiscal é uma forma indireta.

A França mais uma vez pode ser usada como exemplo, pois ela também adota o subsídio como forma de fortalecer a sua indústria. O governo francês tem um órgão ao qual o produtor pode recorrer para receber dinheiro e investir na sua produção.

O investimento pode também ser indireto, através de incentivos fiscais. Estes “são estímulos concedidos pelo governo, na área fiscal, para a viabilização de empreendimentos estratégicos – sejam eles culturais, econômicos ou sociais” (CESNIK, 2002). Ou seja, o governo deixa de arrecadar uma certa quantia de uma pessoa jurídica ou física para que esse montante seja aplicado, seja investido em uma produção nacional.

Vários países se utilizam desses recursos. O Brasil tem uma cota positiva – que obriga ao cinemas a exibirem uma pequena porcentagem de filmes brasileiros – e possui mecanismos de incentivos fiscais.

Algumas pessoas questionam a eficácia desse mecanismo: será que ele gera uma indústria competitiva no longo prazo? Ou ele dá proteção para quem não tem capacidade de competição?

Leonardo de Barros, produtor da Conspiração Filmes e um dos entrevistados, responde à essas perguntas:

“Eu sou totalmente favorável às leis de incentivo porque sem elas o produto brasileiro não teriam o mínimo de condições de competir. Ele ainda nem é competitivo; mas ele pode vir a ser. Então, elas são necessárias, ainda por bastante tempo, como forma de você dar isonomia a um produto que compete com outro que tem hegemonia mundial. Afinal, não é só no Brasil que Hollywood tem 80% do mercado. Eles têm 80% do mercado no mundo. Então, se você quer ter uma cinematografia nacional, você precisa dar algum tipo de apoio... Qual é a idéia básica do subsídio? É você financiar a produção para fazer o filme ser competitivo. Porque para o distribuidor, o filme americano e o filme brasileiro chegam da mesma maneira quando você tem o incentivo. A Columbia do Brasil não paga para fazer o filme americano lá, ele é financiado lá e vem pronto para cá. Então, se ela tivesse que pagar o filme brasileiro para ele ser feito para ele entrar e ser lançado, ela iria gastar muito mais fazendo um filme brasileiro do que um filme americano. O que ela gasta com o filme americano? Somente com a campanha. Está certo que o filme americano aqui só gasta o dinheiro de lançamento, ele chega pronto, já tem o cartaz, já tem o *making of*, já tem o *trailer*. Então, qual foi a idéia do subsídio? Foi deixar o filme brasileiro nas mesmas condições dos filmes americanos; e, se ele for bom, você vai estimular o distribuidor a pegar o seu produto para lançá-lo porque ele vai ter a mesma proporção de risco. Ele não tem que financiar essa produção para saber se o filme ficou bom ou não. Ele

tem o filme que custou zero para ele porque foi pago com o incentivo e ele pode investir no marketing desse filme”.

Então, a Lei nº 8.685, mais conhecida como Lei do Audiovisual, foi sancionada em 29 de julho de 1993 no intuito de fomentar a recriação de uma indústria cinematográfica nacional adormecida com as medidas do Presidente Fernando Collor de Mello, que extinguiram a Embrafilme e o próprio Ministério da Cultura.

Cesnik (2002) expõe que ela foi criada como lei temporária e vigente até o exercício fiscal de 2003 e determina que os contribuintes que investirem em audiovisual nos termos da lei podem beneficiar-se de três maneiras distintas:

- a) Dedução do imposto de renda devido, correspondente às quantias referentes aos investimentos feitos na produção de obra audiovisual cinematográfica brasileira de produção independente, mediante aquisição de quotas representativas de direito de comercialização (Artigo 1º);
- b) Os projetos específicos da área audiovisual, cinematográfica de exibição, distribuição e infra-estrutura técnica apresentados por empresa brasileira de capital nacional poderão se r credenciados pelos Ministérios da Fazenda e da Cultura para fruição dos incentivos fiscais de que trata o *caput* desse artigo;
- c) contribuintes do imposto de renda que pagam, creditam, empregam, remetem, entregam recursos aos produtores, distribuidores ou intermediários no exterior, como rendimentos decorrentes da exportação de obras audiovisuais estrangeiras, podem beneficiar-se do abatimento ao investirem em co-produções de obras audiovisuais cinematográficas brasileiras de produção independente (Artigo 3º).

Porém, Cesnik (2002) cita Ruy Barbosa Nogueira afirmando que os incentivos fiscais somente funcionam se vierem acompanhados de outras medidas, para que com isso sejam criadas condições econômicas e sociais favoráveis e se possa atingir o objetivo a que se propõe. O autor acrescenta que tais medidas devem ser adotadas pelo poder nacional ou por órgãos que estejam dentro do contexto dele.

E, para que condições econômicas e sociais sejam criadas se instituiu também a Ancine, a Agência Nacional de Cinema. Criada no final do ano passado, pelo Grupo Executivo de



Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica (Gedic), a Ancine nasceu da necessidade de se ter uma agência interministerial e intersetorial que administrasse e fiscalizasse junto ao Governo algumas medidas de preocupação da classe cinematográfica.

A Agência Nacional de Cinema será uma espécie de autarquia especial, subordinada diretamente à Casa Civil da Presidência da República, ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. A Agência terá sede e foro em Brasília e funcionará com um escritório central no Rio de Janeiro.

O objetivo da Agência é fomentar, fiscalizar, combater a pirataria, aplicar multas e sanções e regulamentar a indústria do cinema. A Ancine funcionará em regime de colegiado por uma diretoria formada pelo diretor-presidente e mais quatro diretores. Um dos motes do modelo de agência, além do mandato fixo da diretoria que a livra de injunções políticas, é a transparência das ações e a participação da sociedade.

Segundo o presidente da Agência, Gustavo Dahl, no III Fórum Brasil de Programação e Produção, o objetivo principal da Agência é de estimular o desenvolvimento da indústria cinematográfica, a garantia de programação e distribuição de obras nacionais nos meios de comunicação de massa, como as emissoras de TV comerciais e as operadoras das TVs pagas, assim como a presença de obras cinematográficas e videofonográficos nacionais em diversos segmentos do mercado.

Dahl explicou também que a Ancine prestará atenção aos setores de TV aberta e TV fechada e procurará recrutar pessoas que tenham abrangência. Uma parte da Ancine deve estar vinculada à experiência cinematográfica. Outra deve estar vinculada às pessoas que tenham conhecimento de finanças públicas. Outra parte deve ter uma visão mais geral.

Mas nem todos estão felizes com as novidades políticas que margeiam o cinema brasileiro. Os distribuidores manifestaram desaprovação à Agência, pois ela prevê uma série de taxações à distribuição e exibição de filmes estrangeiros no Brasil.

Porém, isso são expectativas e perspectivas em relação à Agência. Como ela ainda está em fase de construção, de constituição não será possível uma abordagem mais profunda. O efeito da Ancine na indústria cinematográfica brasileira é uma questão para o futuro;



mas, o efeito do incentivo fiscal para a estrutura da indústria nacional já pode ser constatado.

## O SERVIÇO “FILME”

O “produto” filme se “transforma” em serviço no momento em que é ofertado ao mercado – seja na sala de cinema ou em qualquer outra mídia.

A percepção da qualidade do serviço filme é muito particular. Quando a qualidade de um outro serviço está sendo avaliada, o pacote é levado em consideração: o serviço de uma lavanderia é avaliado pelo atendimento, pela qualidade do processo em si (da lavagem), pela rapidez de entrega, etc. Mas, quando a qualidade do serviço filme é avaliada, o consumidor não considera o pacote. Ele separa os elementos: o consumidor pode ter odiado o filme que assistiu, mas ele não vai culpar o exibidor pela “péssima qualidade” do filme.

O consumidor não só consegue diferir qualidade do serviço prestado pelas salas de cinema da qualidade do filme, como também diferencia a qualidade do serviço em cada mídia (DVD, *pay-per-view*, TV aberta, ...).

O conceito de qualidade de um filme, por mais que este esteja inserido em uma atividade econômica, é baseado em sua parte artística; é o lado cultural do filme que será julgado durante a prestação do serviço.

Apesar de serem avaliados separadamente, “em última instância, o relacionamento do exibidor com o espectador é um componente vital para uma dinâmica maior entre a audiência e o cineasta por determinar o que a experiência de ir ao cinema representa para aquele que assiste ao filme” (EDGERTON, 2002).

Isso porque o filme, como entretenimento, tem que adicionar lazer ao seu consumidor. O consumidor quer diversão e prazer na experiência de ir ao cinema. Assim, o serviço da sala de cinema deve passar essa satisfação ao seu consumidor, deve proporcionar uma sensação de bem-estar.

Dessa forma, a qualidade do serviço das salas de cinema (e das outras mídias também) é determinante para a satisfação do consumidor ser alcançada. E, a qualidade do serviço prestado pela sala de cinema é avaliada pelos parâmetros administrativos. Ou seja, o

consumidor avalia a qualidade do serviço que lhe foi prestado e a promessa feita em relação ao serviço (horários, preço, higiene, etc.).

Adhemar de Oliveira conseguiu diferenciar o seu serviço e, com isso se proteger dentro de um mercado muito homogêneo. Ele expõe que ele não vende apenas um filme, ele vende um espírito. E, ele mostra quais foram os elementos trabalhados para chegar na excelência de serviço por ele alcançada:

“Primeiro, a fidelidade a um estilo de programação, manter um determinado estilo de programação que é o elemento que conversa direto com o espectador. Segundo, manter a qualidade tecnológica e a qualidade de serviço. São os elementos que batalhamos para que sejam elementos de identidade... Terceiro, aliando a tecnologia não só nas máquinas, mas também nas películas. Tentar buscar de qualquer forma os filmes antigos, tentar buscar coisas que sejam viáveis do espectador ver sem interrupção, sem maiores dramas. E, do outro lado, agregando elementos(...), alguma coisa diferenciada: agrega uma livraria, uma videolocadora... Agregamos elementos num mesmo espaço físico que cria um espírito, que faz com que as pessoas saiam de casa e falem. “Eu vou para lá”. Ela também não está indo nem pelo espaço, nem pelo filme. Ela está indo pelo conjunto de encontro, que seguimos a regra de transformar aquele princípio de cidadania em realidade... E, esse conjunto faz a satisfação de um espectador”.

A satisfação do consumidor de entretenimento é o objetivo principal do servidor. Percebe-se, então, que a qualidade do serviço ofertado pelos exibidores e por qualquer outra mídia deve ser impecável.

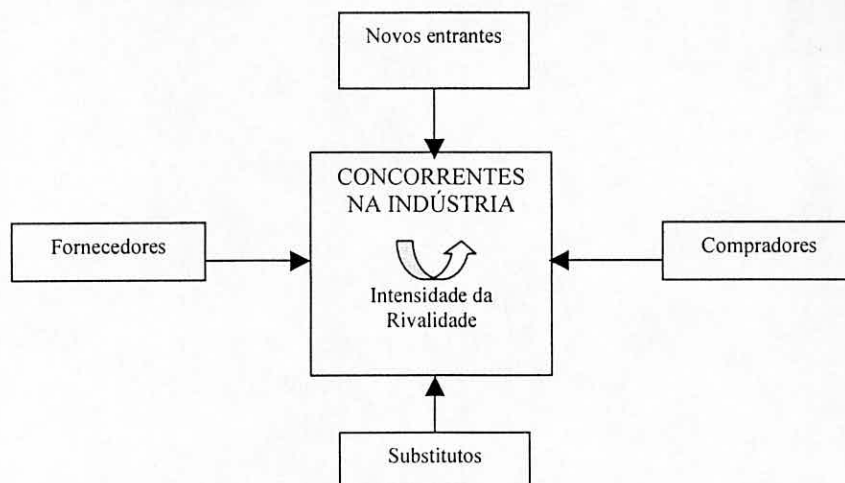
## PORTER E A INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA BRASILEIRA

Segundo Porter (1996), o foco da análise da estrutura da indústria, ou “análise estrutural”, está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua *economia e tecnologia*, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida.

Porter (1980) expõe que em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência englobam cinco forças competitivas: a ameaça de entrada (ou entrada de novos concorrentes), a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

As cinco forças básicas, então, dão o diagnóstico: destacam os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, esclarecem as áreas em que mudanças estratégicas sejam fundamentais e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades quer como ameaças.

E, o objetivo da análise das cinco forças competitivas é justamente alcançar esse diagnóstico. Ou seja, procura-se alcançar uma caracterização da indústria brasileira através das “forças de Porter”.



## AMEAÇA DE ENTRADA:

**A ameaça de entrada determina a probabilidade de novas empresas entrarem em uma indústria e conquistarem mercado, passando tais benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos ou elevando os custos da concorrência.**

A cineasta Sandra Werneck acredita que os novos entrantes da indústria seja o cinema digital:

“O que significa isso em termos econômicos: você trabalha com uma equipe menor, o seu custo é menor, você trabalha com câmera e iluminação...quer dizer... você tem uma equipe menor, o transporte é menor, a câmara dá um mobilidade maior, então isso diminui muito o custo”.

Já o produtor Leonardo de Barros discorda da cineasta. Ele acredita que:

“os novos entrantes poderiam ser, por exemplo, os distribuidores querendo também atuar como produtoras; os canais de televisão – eles já tem os recursos, os atores, criadores, equipamentos de pós-produção – a Globo Filmes é isso. Então, os novos entrantes para mim são os canais de TV. A Globo Filmes é um caso, eles já estão fazendo projetos próprios. *Os Normais* é um programa de televisão, mas é produzido por eles. E, eles, sim, tem uma capacidade de promover uma mudança de parâmetros de concorrência enorme porque eles já tem os talentos; eles podem proibir os talentos deles de trabalharem em outros filmes. Tanto é verdade que quando eu vou licenciar um ator da Globo, eu preciso pedir autorização à Globo para usar aquele ator, pois ele tem um contrato exclusivo. A Globo pode dizer que não cede o ator ou que cede só se eu tiver garantia de que o filme passará aqui. Então, ela tem um poder de negociação grande e é um concorrente potencial grande. A Globo pode começar a produzir e começar a canalizar para eles porque a Rede Globo tem capacidade de manter um operação de cinema funcionando... Ou, então, empresas produtoras de publicidade, que é o caso da O2, que não era uma empresa de cinema. Ela não atuava nesse mercado e de três anos para cá começou a atuar. E, ela é muito parecida com a Conspiração porque ela tem os mesmos fornecedores; ela só não tem os

mesmos clientes porque os clientes dela são as agências de publicidade. Então, o que ela não sabe? Ela não sabe tanto lidar com o distribuidor, como se lançar um filme, etc. Mas, ela pode entrar criando um parâmetro de concorrência. São empresas capitalizadas, tem uma estrutura sólida e podem começar a atrair talentos para trabalhar lá e criar produtos”.

## COMPRADORES:

**O poder dos compradores determina até que ponto eles retêm grande parte do valor criado por eles mesmos, deixando as empresas de uma indústria apenas com modestos retornos.**

Os compradores dos produtores são as distribuidoras. As principais são as *majors*, que são as filiais dos grandes estúdios norte-americanos. E, tem umas poucas produtoras independentes.

O poder dos compradores depende se eles são as *majors* ou se são distribuidoras independentes (e pequenas). Mas, de qualquer maneira, as distribuidoras não conseguem reter muito o valor adicionado, pois os produtos nacionais ainda são escassos. Como não há muita oferta, se ela quiser ter filme nacional em sua cartela de distribuição, o seu poder de barganha é médio.

Barros expõe que a relação da Conspiração Filmes com distribuidores é confortável:

“Não tenho um distribuidor me pressionando para baixar meu custo, afinal, ele não está pagando isso. Não é ele que está financiando a produção; se fosse ele financiando, como nos EUA, é obvio que o distribuidor vai dizer como o seu filme tem que começar, como ele termina, qual é o ator que vai estar, ... Isso é normal. Mas, nesse estágio atual, como você tem um filme feito por incentivos o distribuidor tem muito pouco poder sobre o teu filme. O único poder que ele tem é não lançar. Ele pode dizer que não gostou do filme e, por isso, não vai lançar. Ou ele pode dizer: vou lançar mas vou gastar pouco porque acredito pouco nesse produto. Mas, ele não tem poder de barganha. Ele tem esse poder enorme de dizer se ele pega ou não o filme. Mas, ele, ainda, não tem muito poder dizer como fazer o filme. Hoje, você está



começando a ter algumas alternativas. Estão começando a aparecer alguns distribuidores independentes, eles não têm tanta verba, mas eles têm muita imaginação de marketing, eles sabem trabalhar bem o lançamento através da imprensa”.

### **FORNECEDORES:**

**O poder dos fornecedores determina até que ponto os fornecedores, e não empresas em uma indústria, irão apropriar-se do valor criado para compradores.**

É o Leonardo Monteiro de Barros que continua a explicar quais são os fornecedores e a relação entre os fornecedores e a empresa produtora:

“Nós temos fornecedores de serviço e de produtos. A Kodak é produtora de filme, de negativo para você filmar – que é um componente essencial. Nós somos o maior cliente da Kodak no Brasil e um dos maiores em toda a América Latina. Não por causa de cinema, mas como na publicidade o insumo é o mesmo – aquele filme de 35mm – somos um cliente muito grande de Kodak... No Brasil, é a Kodak mais um ou dois fornecedores. Mas, nós temos um poder de barganha com a Kodak melhor do que o de muito gente. Outros fornecedores são os fornecedores de equipamentos, de câmeras, de luz,... a Quanta, por exemplo, é um dos nossos principais fornecedores, que é de iluminação. O nosso poder de barganha com os nossos fornecedores é razoável; a gente não é dominante, a gente não domina 50% do mercado, mas ele é razoável. Nós somos um dos maiores dentro desse mercado, então, o nosso poder de mercado é melhor. Mas, os fornecedores tem mais peso do que as produtoras. Eles são mais capitalizados de uma maneira geral do que as produtoras...Fornecedores de luz, por exemplo, tem vários, mas apenas dois de peso – é bastante concentrado. E os outros fornecedores são os talentos e são os técnicos. É uma coisa interessante no Brasil, é que especificamente com os talentos ainda estão querendo trabalhar no cinema. Eles fazem muita concessão para trabalhar em cinema. Isso facilita muito as produções. Se fosse pagar um ator o que ele ganha na televisão, torna-se inviável fazer cinema. Não tem condição de pagar o mesmo preço porque a



gente não tem tanto dinheiro... Então, você consegue grandes atores a um custo razoável;... os atores ajudam muito você a produzir no Brasil hoje. Os técnicos tem um pouco mais de concorrência. Em alguns casos, você tem certos constrangimentos porque tem poucos fornecedores e você tem dificuldade de garantir aquele técnico para aquela produção. Isso acaba dando um certo poder de negociação”.

Enquanto a Conspiração Filmes e a O2 Filmes apostaram na diversificação do produto e, conseqüentemente, no ganho em escala; os Gullane apostaram na especialização. Eles são dois irmãos que se uniram para dividir a “Direção de Produção” das principais produções de São Paulo. Luiz Bolognesi, então, expõe o caso da Gullane Filmes que, ao se especializar em “Direção da Produção”, criou uma estratégia competitiva e se protegeu do mercado:

“Eles são os melhores compradores do mercado; eles têm crédito, eles conseguem um política de preços enorme, muito boa. Eles conseguem, inclusive, que, às vezes, alguns fornecedores se associem aos filmes. E, isso por que? Porque eles fazem todos os melhores filmes de São Paulo. Eles estão sempre fazendo os melhores filmes da cidade, então, todos os fornecedores tratam eles de maneira especial. Mas, se você pega um outro produtor que não tem uma posição de compra privilegiada como eles, vai pagar 30% a mais do que o nosso filme pagou. Isso eu diria que é uma arte mesmo! É know-how e arte... Porque, geralmente, a produtora faz um filme agora e faz outro daqui a cinco anos. Mas, a Gullane se associa sempre a todo mundo, então, ela está fazendo dois, três filmes por ano. Esses caras têm esse poder de compra privilegiado em relação aos fornecedores”.

Verificou-se uma tênue linha entre os produtos substitutos e os concorrentes, o que gerou controvérsias. Na realidade, a principal razão dessa polêmica é uma confusão em relação ao âmbito da indústria em questão – apesar da certeza de que é uma indústria emergente. Mas, Porter (1986) alerta que no caso de indústria emergente “as regras do jogo competitivo são muito indefinidas, a estrutura da indústria ainda não está estabelecida e provavelmente está sofrendo mudança e é difícil diagnosticar os concorrentes”.

Afinal, o que devemos considerar? É indústria cinematográfica ou é indústria audiovisual? Deve-se diferenciar a indústria americana da indústria brasileira ou o “cinema/audiovisual” trata-se de concorrência internacional?

### **SUBSTITUTOS:**

**A ameaça de substitutos determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, colocando, assim, um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto de uma indústria.**

Apesar de todas as dúvidas, uma coisa é certa: o exibidor é o agente do processo produtivo que mais conhece o público, que mais conhece o mercado. Assim, a análise do exibidor do limite entre substitutos e concorrentes é determinante.

Adhemar de Oliveira, do Espaço Unibanco, revela que:

“sente isso (ameaça dos substitutos) na pele quando tem uma final de campeonato de futebol e é transmitido pela televisão. Nós perdemos uma grande parcela de público. Da mesma forma, uma novela quando bate índice de audiência lá em cima... Abrange tudo. É um festival de dança ou um show. No caso de uma cidade como São Paulo, em que você tem público para tudo. Numa Semana Fashion em que você tem paralelamente acontecendo um festival de dança e um festival de teatro, há uma migração de uma parcela grande. Mas, ainda assim, como a relação número de salas e população, em São Paulo, ainda está aquém, nós trabalhamos com uma capacidade de ocupação muito alta e, portanto, não atrapalha tanto... Na hora em que esse número for bastante grande, cada evento ou movimentação que ocorrer (ex.: Bienal do Livro ou Bienal de Artes) significará uma redução da massa de freqüentadores. Existe também um viés, de que dependendo do evento, o efeito é favorável. Aquele evento em que a pessoa precisa sair de casa pode atuar não só como substituto, mas como auxiliar também. Isso porque joga no mesmo feitio: arranca a pessoa de casa para ir ver algo, faz ela se movimentar. Um ajuda o outro já que são semelhantes. Criam a cultura, o hábito e é neste aspecto que joga a favor”.

Isola acredita que o filme americano não pode ser considerado um produto dentro da indústria cinematográfica brasileira, que as distribuidoras americanas ofertam outro tipo de produto e, portanto, não podem ser consideradas concorrentes:

“o próprio cinema americano porque ele é um substituto do produto brasileiro. Se uma pessoa está no cinema e tem um filme brasileiro e um filme americano sendo exibidos, a regra é: ela só vai assistir ao filme brasileiro se estiver esgotada a lotação do filme americano”.

Barros acredita que o as outras mídias do audiovisual não são nem concorrentes nem substitutos pois são aliados, são meios pelos quais o filme dele pode ser comercializado e veiculado. Assim, a argumentação dele é:

“a televisão é mais uma forma de distribuir o produto. A televisão, o *home video*, *theatrical*, linha aérea, universidades, tudo são maneiras de você distribuir a mesma obra. Então, eu não vejo a televisão como um concorrente meu. O que existe é, se a pessoa existe filme todo dia pela televisão, provavelmente, ela não vai ao cinema. Essa é uma outra questão. Mas, a televisão é um canal de exibição do nosso produto. A nossa idéia é de que o nosso produto chegue à televisão... Os substitutos são (...) outras formas de entretenimento: shows, parque temático, video game, internet, música, teatro, etc. Em algum caso, a televisão não cinematográfica, ou seja, o cara em casa vendo o meu filme ele não está com um substituto, mas o cara que não vai ao cinema para ver um *game show*, um *reality show* está tendo uma substituição de consumo aí. Mas, principais concorrentes, substitutos do cinema são as outras formas de diversão”.

#### **RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES:**

**Por fim, a intensidade da rivalidade age de modo semelhante à ameaça de entrada. Ela determina até que ponto as empresas que já estão em uma indústria irão conquistar o valor criado por elas para compradores entre si próprias, passando este valor para compradores na forma de preços mais baixos, ou dissipando-o em custos mais elevados de concorrência.**

Valmir Fernandes considera o seu produto como um produto de entretenimento e, portanto, compete com qualquer outro entretenimento (que implique “sair de casa”):

“nós competimos também com toda e qualquer atividade de lazer que leva a pessoa sair de casa. Consideramos que devemos ser uma alternativa de baixo custo para aquela pessoa que sai de casa em busca de lazer. Aí, brigamos com o teatro, com o parque temático, etc.”.

Bolognesi explica que “a priori qualquer filme é seu concorrente. O filme que está em cartaz está disputando com você... Então, o próprio filme brasileiro é o nosso concorrente e o filme americano *blockbuster* é o terrível concorrente. Tudo é concorrente! Não tem jeito. Na realidade, todo mundo é concorrente”.

Sandra Werneck, por sua vez, discorda dizendo que “eu não rivalizo com brasileiro nenhum, nem europeu. É o americano. E não é nem o cinema independente americano, é a massa de filmes de Hollywood”.

Barros coloca que “nesse momento em que a gente está, que é saindo do zero, o mercado está expandindo. Na prática, o filme de um não tira mercado do outro ainda no mercado brasileiro. Pelo contrário, cada filme ajuda os outros. Isso porque é um mercado que está crescendo – saímos de 3% para 10% - então, a minha fatia cresce, mas ela não tira a sua fatia”.

Dessa forma, cada um dos agentes tem uma visão do seu produto, uma visão de indústria a qual pertence e aonde o seu produto está inserido dentro dessa indústria. E, essa confusão ocorre pois a indústria ainda está se definindo. E, essa indefinição é a maior prova de que a indústria cinematográfica brasileira é uma indústria emergente, já que Porter (1986) argumenta que “a característica essencial de uma indústria emergente, do ponto de vista da formulação estratégica, é que não existem regras neste jogo”.

Outra característica que Porter aponta como típica de indústria emergente é a presença subsídios. E, as leis de incentivo é um subsídio oferecido pelo governo brasileiro.

E, Leonardo de Barros examina como o subsídio é determinante na composição de indústria:

“de uma maneira geral, os mercados que tem subsídio ou incentivo estimulam uma atomização das produtoras. O que é uma atomização? São várias produtoras pequenas porque, geralmente, nesse tipo de mercado, como o produto é financiado através de um subsídio ou por incentivo e ele não depende do resultado comercial para se remunerar. Quer dizer, se der remuneração é lucro, mas ele foi financiado por um dinheiro público e não pelo dinheiro de algum empreendedor ou por alguém que acredita no sucesso comercial do filme ou que vive disso. Então, isso gera uma tendência das empresas se atomizarem e procurarem fazer uma quantidade limitada de projetos, onde um mínimo de remuneração é assegurado. Não chega a ser lucro porque lucro só vem se o projeto dá certo...O custo de entrada é mínimo. A estrutura é muito pequena, tudo é relacionamento pessoal e não precisa de ativo imobilizado nenhum. Então, não tem barreira de entrada e nem de saída. Qualquer coisa fecha a empresa. Como existe o subsídio você não vai precisar investir dinheiro próprio na produção. Não é o caso de você investir dez milhões em um filme e perder esses dez milhões se não der certo. O subsídio é uma atração para diversos concorrentes potenciais, porque é um mercado fácil de entrar e fácil de sair. Você gasta dinheiro na estrutura, mas não no processo. É uma sala, telefone e o produtor”.

Assim, ele verifica que:

“a tendência dos modelos de subsídio é você atomizar a produção, pois vale a pena para cada um montar a sua pequena produtora com custo fixo baixo e procurar fazer um projeto. A vantagem de cinema é que você não precisa ter uma estrutura de ativos muito grande; você não precisa ter estúdio para fazer cinema, você não precisa ter câmera, nem funcionários, marketeiros, atores ou roteiristas. Você pode reunir essas pessoas só na hora de montar a produção e, depois, desmobilizar porque ela tem essa característica”.

Barros completa a argumentação que “você começa a descobrir que se você estivesse fazendo de três a quatro filmes por ano, você iria começar a ter alguns ganhos de escala e tornaria as suas produções mais baratas. Assim, você poderia diluir o seu custo fixo ao

longo de várias produções, mas para isso você tem que ter uma garantia que você irá fazer três ou quatro filmes por ano, para isso você teria que ter uma situação um pouco diferente da que temos hoje, que é o distribuidor já ir te adiantando que se você entregar aquele filme ele vai distribuir”.

Ele também acredita que este seja o modelo para o qual a indústria, provavelmente, evoluirá.



## **O GERENCIAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA BRASILEIRA**

As seis fases que compõem a cadeia produtiva de um filme já foram explicadas anteriormente. Os seus conceitos foram expostos, mas não foram analisados como componentes de uma cadeia. A análise da interação entre essas fases será feita agora. O objetivo desta parte é explicar como uma idéia é transformada em serviço de entretenimento, ou seja, é mostrar uma visão sistêmica de todo o processo produtivo.

Essa abordagem se inicia lembrando duas definições apontadas por Wood e Zuffo (1998): a primeira é a definição de logística do Council of Logistics Management, dos Estados Unidos e a segunda é o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos de Poirier e Reiter.

Então, temos que logística é “[...] o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de entender aos requisitos do cliente”. Enquanto o gerenciamento da cadeia de suprimentos é “um sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor de matéria-prima até a entrega do produto (ou serviço) pelo comércio varejista (ou pela empresa prestadora de serviços) ao consumidor final, visando à otimização da cadeia de valores como um todo”.

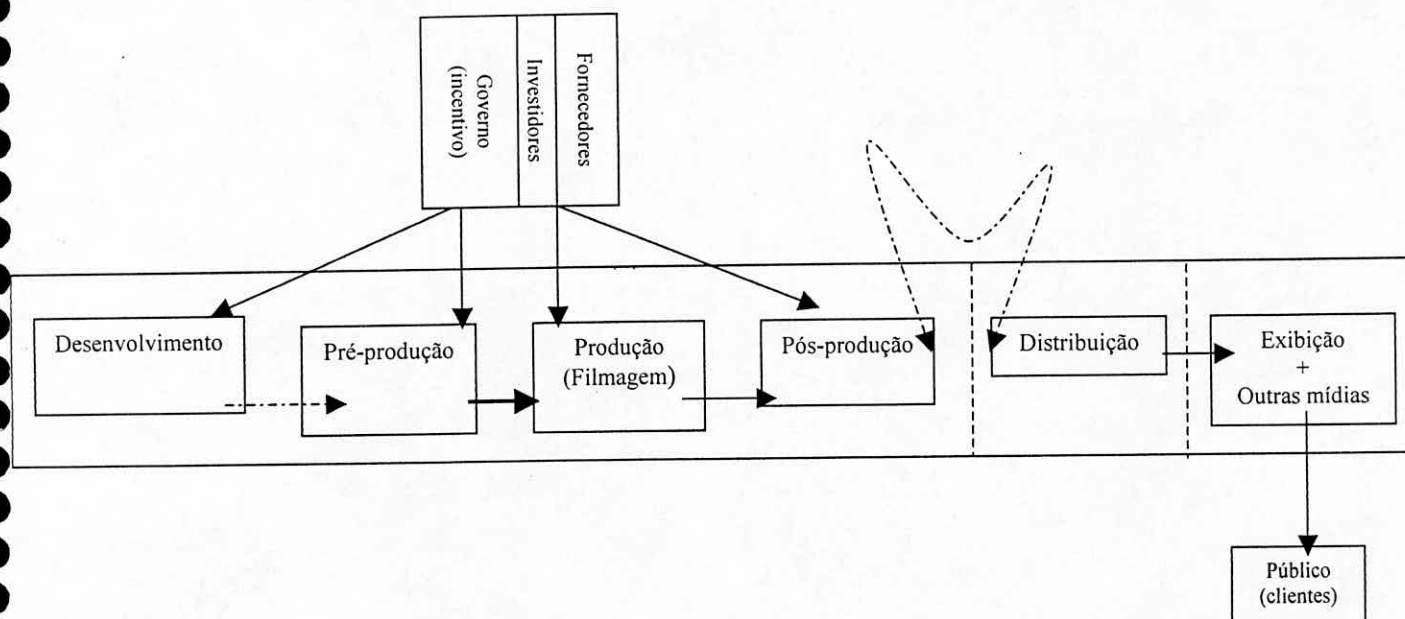
O modelo brasileiro de produção cinematográfica é uma “cópia” do modelo americano, é uma adaptação do modelo americano. E, esse modelo americano é simplesmente um modelo de logística. Porém, o modelo brasileiro não conseguiu a integração necessária para ser considerado um modelo eficiente.

A gestão da cadeia de suprimentos tem uma visão holística do processo produtivo, vai além das fronteiras da empresa. Então, o gerenciamento da cadeia de suprimentos – uma “ampliação” da logística – é um sonho a ser conquistado pelos agentes dessa indústria.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si só é insuficiente (CHRISTOPHER, 1997). Dessa forma, ao tratarmos a cadeia produtiva

brasileira como uma cadeia de suprimentos, os gargalos e problemas aparecem. Muitos elos são frouxos e precisam ser trabalhados para se alcançar a competitividade do produto brasileiro.

O desenho abaixo representa a “cadeia de suprimentos” da produção cinematográfica brasileira. Ele tem o objetivo de mostrar uma visão sistêmica de todo o processo produtivo e revelar quais as dificuldades enfrentadas, ou seja, problemas nos elos.



Leonardo de Barros explica detalhadamente o fluxo da produção no seguinte trecho:

“O desenvolvimento é um caso, você está trabalhando com roteirista, um criador, um advogado e uma pessoa de produção que vai orçar, fazer a análise técnica e tal(...). Entre o desenvolvimento e a pré podem passar dois anos ou dois dias(...) A pré-produção e a produção são as fases que chamamos de colocar o filme na lata. Aí, entra uma cadeia logística perfeita porque no dia que você começa a pré você já tem o dia de início da filmagem. Só começa a pré sabendo que vai filmar a partir do dia tal e um relógio começa a contar e você mobiliza todos os recursos para a produção naquele período. A pré e a

produção são muito unidas; você só começa a pré quando tem certeza de que vai filmar. Você não começa uma pré, faz a pré e pára. A não ser que tenha uma emergência porque é tudo muito imediato – já está construindo cenário, já está buscando os lugares, fechando o elenco final, os atores coadjuvantes, você já contratou a equipe toda e todo mundo já está com as datas fechadas... Começou a pré, você tem que ir até o final da filmagem. Isso é uma regra da eficiência do negócio. Na produção entra todos os fornecedores, inclusive alguns fornecedores da pós-produção... Agora, terminada a filmagem, entre a filmagem e a pós-produção, pode se passar dez anos... Apesar, do ideal é que se faça imediatamente e entregue o mais rápido possível, que é o que o mercado pede... É muito comum, inclusive, as pessoas só terem o dinheiro da produção. Então, termina a produção e como o filme já está filmado, pode pegar materiais do filme e mostrar, fazer uma fita demo ou um *trailer* e mostrar para o distribuidor. O ideal é que o distribuidor entre no roteiro(...), mas muitas vezes não dá porque o cara não acredita no seu projeto”.

O elo entre a pré-produção e a produção e o elo entre a distribuição e a exibição são os dois elos mais fortes da cadeia. A transposição de um elo para o outro é quase automática. Porém, a realidade da cadeia completa é bem diferente. Na maioria das entrevistas, os problemas relatados eram praticamente os mesmos. Os gargalos são gritantes.

Há três gargalos principais na cadeia: roteiro, captação de recursos e distribuição.

O roteiro é um gargalo devido à escassez de profissionais capacitados, de profissionais que conseguem desenvolver bem o produto. Bolognesi explica isso ao dizer que “a principal peça do desenvolvimento é o roteiro, que no Brasil ainda é feito de maneira sem olho no mercado, (...) a confecção dos roteiros no Brasil tem essa marca nada profissional”. Segundo Sandra Werneck, quando um projeto tem que esperar um bom roteirista acabar outro projeto para que seja iniciado é um problema muito grande. Afinal, o roteiro é o primeiro elemento de toda a cadeia. Não há nada antes dele: não há orçamento, nem planejamento.

A captação é um outro gargalo apontado pelos cineastas. Não podemos esquecer que financiamento é uma questão complicada para qualquer indústria. Ao considerar que a indústria é subsidiada pelo governo, o problema parece reduzido. Mas, mesmo com incentivo fiscal, não há uma cultura nas empresas de investimento na atividade. Bolognesi aponta que essa é uma indústria que:

“vive de subsídio e o mecanismo de subsídios é um mecanismo que tem mil perversões porque quem decide se vai entrar no filme não é alguém que cuida da indústria do entretenimento; é o diretor financeiro de uma indústria de alimentos, por exemplo. Isso é uma barreira enorme. Eu tenho um projeto de cinema e vou conversar com o diretor financeiro de uma metalúrgica. O que ele entende do meu *core-business*? Do meu negócio?”.

Porém, a unanimidade é a distribuição. A distribuição é, com certeza, o principal gargalo da indústria. É necessário ressaltar que o gargalo se encontra no elo entre as produtoras e as distribuidoras. O problema é conseguir distribuição.

Quando a distribuição de um filme é acertada, o gargalo da cadeia desta produção desaparece. A fase da distribuição não tem nenhum gargalo interno e o elo dela com a exibição também não é crítico.

A argumentação de Barros coloca que:

“distribuição é gargalo em qualquer negócio. O problema da distribuição não é um privilégio do cinema brasileiro. Você deve ouvir isso toda hora: “Ah, o nosso problema é a distribuição. O nosso filme é ótimo, mas a distribuição foi horrível”. Mas, se você perguntar para o cara que faz sabonete no Acre ou no Pará qual é o maior problema dele. Ele responderá que é a distribuição, porque ele não consegue colocar o produto dele no Carrefour porque não tem verba publicitária. A mesma coisa com biscoito, a Nestlé e a Bauducco coloca os produtos nas cestas no supermercado, mas o pequeno tem que se contentar com a vendinha por falta de acesso à distribuição. A distribuição é gargalo em qualquer negócio, por natureza. O distribuidor é aquele agente que se coloca entre o fornecedor e o cliente; tem um limite do que ele pode colocar para o cliente, um limite para a satisfação do cliente e, geralmente, existe uma

variedade de oferta no mundo competitivo para que o produto seja aceito ou não”.

De qualquer maneira, é o ponto mais crítico da cadeia. Apesar da exibição, a fase seguinte, não apresentar problemas em seu fluxo interno, se defronta com uma grande dificuldade: o seu parque deficitário. E, a deficiência do parque não se limita ao seu tamanho, mas também é deficitário em relação à sua “capilaridade”.

Adhemar de Oliveira expõe que:

“quando você vê os dados do IBGE, colocando que 93,95% dos municípios brasileiros não tem salas de cinema, você vê que essa equação não é tão simples assim. Você tem uma concentração nos grandes centros, mais da metade dessas salas estão nas capitais. Cerca de 880, 900 salas estão nas capitais e as outras 700 estão nas cidades de médio e grande porte do interior, como Campinas e Ribeirão Preto. Então, aquele raciocínio que toda cidade tem uma igreja e um cinema não é mais verdade”.

Ivan Isola observa que, em geral, o tempo de amadurecimento de um filme brasileiro é muito longo e o que mais custa no cinema é o tempo.

## OS PONTOS FORTES E OS PONTOS FRACOS

Foi verificado vários problemas na indústria cinematográfica brasileira, tanto no seu processo quanto na sua estrutura. Mas, há quatro questões chaves que enfraquecem a indústria e impossibilita o produto brasileiro se tornar competitivo. Assim, os pontos fracos da indústria cinematográfica são:

- Cultura do subsídio;
- Língua Portuguesa;
- Mercado não desenvolvido (pulverizado);
- Caráter autoral.

O primeiro ponto fraco a ser apontado é a criação e a institucionalização de uma cultura de subsídio. O componente risco está faltando, pois o filme chega ao mercado pago. Quando não se tem risco, o produto é subsidiado e chega no mercado pago a preocupação com bilheteria é desvalorizada, é desnecessária.

Outro ponto fraco é a língua portuguesa. O produto brasileiro não é competitivo por causa da língua portuguesa. Como só uma parcela muito pequena fala português, o mercado potencial de exploração do filme é muito restrito.

O terceiro ponto fraco é a sua própria fraqueza. O mercado já vendeu 200 milhões de ingressos e hoje está vendendo 80 milhões. Ele se contraiu. A estrutura de capital das empresas é limitada; há muitas empresas pequenininhas, atomizadas. Não há empresas desenvolvidas, capazes de gerir recursos maiores a não ser na área de televisão.

O último ponto fraco a ser discutido será o caráter autoral do produto brasileiro. Bolognesi relata que 90% dos roteiros no Brasil respondem à pergunta “O que eu quero dizer?” e só. O mercado não é considerado; não há pesquisa sobre aceitação do produto. Bolognesi chega a afirmar que “é absolutamente imaturo porque você não faz um filme, uma coisa que custa um milhão de reais, voltado para o seu umbigo”. E, Leonardo de Barros completa dizendo que:



“durante muito tempo, tivemos uma orientação não comercial dos produtos, mas agora, isso mudou. Muita gente que trabalha para publicidade e está muito mais aberta para questões comerciais, sabe que é importante ter o sucesso comercial para, inclusive, viabilizar os projetos não comerciais. Porque se você tem grana, tem “bala na agulha” você é capaz de fazer projetos não comerciais, como parte do seu portfólio. Agora, sem grana e ficar fazendo só projetos xiitas não vai levar a gente muito longe. O modelo vai colapsar”.

Felizmente, a indústria também tem seus pontos fortes. E, os pontos fortes são:

- Independência autoral;
- Gosto do brasileiro pelo audiovisual;
- *Pool* de Talentos e cultura brasileira;e
- Potencial de crescimento.

O mesmo caráter autoral se transforma em ponto forte quando analisado de uma outra forma. E, isso ocorre pois os autores brasileiros possuem uma independência muito grande do ponto de vista da maturidade do diálogo com o público. Essa independência, se bem trabalhada, pode se colocar como uma oportunidade e deve ser explorada.

O segundo ponto forte da indústria brasileira pode ser comprovado pela televisão, pelos altos índices de público desta: é o gosto brasileiro pela audiovisual, em geral. O cinema brasileiro já foi popular. E, quando a televisão o substituiu o fez com produto nacional. O horário nobre é composto quase integralmente por produções brasileiras, por novelas brasileiras .

É unanimidade que um ponto forte do Brasil é *pool* de talentos que possui, aliados ao próprio Brasil.

“O país tem grandes histórias, tem uma língua fantástica, tem grandes músicas, tem criadores e grandes atores, grandes diretores. Tem luz e tem cor... para mim, o ponto mais forte nosso é que a gente, realmente, tem talento. A gente tem um país que ajuda, as paisagens são bonitas, tem lugares

que nunca chovem, tem muita luz, as condições de filmar são boas, o nosso povo tem muita variedade de raça, de expressão e isso dá riqueza para os nossos filmes. A nossa variedade racial é atraente para o mundo. A gente tem uma base sólida de fornecedores. Tem um passado bonito e honroso de grandes filmes de sucesso no mundo todo. Sobre tudo a música pode ajudar muito o filme brasileiro – a nossa música é fenomenal – e música é uma parte essencial de uma obra audiovisual” (Barros).

E, os talentos brasileiros são muito capacitados e competentes. Essa potencialidade é comprovada com os talentos que tiveram oportunidades. Affonso Beato é um grande exemplo: é um diretor de fotografia “badalado”, o preferido de Pedro Almodóvar. O brasileiro tem uma grande capacidade de encantar o estrangeiro, e isso deve ser aproveitado.

O último ponto forte a ser apresentado é, como o caráter autoral, um ponto fraco que se observado de outra maneira coloca-se como oportunidade. O Brasil é terreno fértil mal explorado. Há um mercado querendo se movimentar e uma indústria querendo se consolidar. Dessa forma, a indústria brasileira tem um potencial elevado e deve ser encarado como uma oportunidade.

## A TENDÊNCIA

Foi detectada apenas uma forte tendência: o digital. Hoje, ele é um elemento que pode atuar: na captação da imagem, nos efeitos especiais, na exibição e a televisão digital – que também é uma mídia.

O digital na forma de efeitos especiais é a forma mais consolidada. Os filmes estão começando a serem filmados digitalmente e exibidos digitalmente. E, a TV digital é o futuro.

Temos que os principais custos de lançamento são as cópias – tanto a sua “impressão” quanto a sua movimentação e manutenção. O custo unitário da cópia de 35 mm é 2,5 mil reais. Um lançamento com 200 cópias custa, só em cópia sem frete, 500 mil reais. Assim, o digital promoverá um encurtamento entre a origem do produto e o ponto final de venda que poderá ser via telefone, via satélite, via ondas ou qualquer outra via, sem necessitar mais de todo um trabalho físico do distribuidor.

Porém, é importante observar que será uma revolução entre os agentes da indústria. O impacto dessa transformação para o consumidor será mínimo. Valmir Fernandes expõe que:

“o consumidor final só percebe que tem um filme sendo mostrado em digital porque ele não tem falhas. Eventualmente, um filme em 35mm pode ter um risquinho, uma tremidinha, mas isso não afeta a condição de você exibir o filme bem. Não é um salto como foi a transição do cinema mudo para o cinema falado. É uma situação que está sendo forçada não por uma solicitação do consumidor final e sim por uma questão de custos: eventualmente, a distribuição quer eliminar o custo da cópia”.

E, como é a distribuição o agente da cadeia que mais vai ser beneficiado com essa tendência, provavelmente, é ele quem vai pagar a conta. São as distribuidoras que vão ganhar toda a economia “do não-transporte” e do “não-armazenamento o produto”. Por sua vez, Oliveira coloca que:

“vai acabar sendo um consenso a ser alcançado, em primeiro lugar nos EUA, entre os produtores, distribuidores e exibidores americanos por ser algo que interfere na existência de laboratório e de uma série de segmentos ao redor, interfere até no controle do próprio exibidor com a sua tela – modifica de água para o vinho. Além do custo, são cem anos de posicionamento que tem que ser mudado e de afeições que terão que ser transferidas”.

Mas, a implementação dessa “tendência” deverá ocorrer no médio prazo devido às dificuldades em relação a possibilidades de pirataria (sistemas de proteção e gerenciamento da propriedade intelectual) e aos altos custos de investimento.

Oliveira, por sua vez, faz uma alerta:

“Num debate em Cannes, a seguinte questão foi levantada pela Ministra da Cultura da França: devemos saldar a tecnologia por ela ampliar a democracia ou temê-la por aumentar o monopólio?”.

Há um medo muito grande, principalmente na Europa, de que da mesma maneira que essa tecnologia oferece possibilidade de democratização - por tornar possível atingir o planeta inteiro de um ponto, sem estar fisicamente em nenhum lugar – oferece possibilidade de aumentar ainda a hegemonia norte-americana.

## CONCLUSÃO

A indústria cinematográfica brasileira é uma indústria emergente. Desde o seu surgimento possui características de indústria emergente e apresentou em diversos momentos potencial de crescimento; porém, a sua consolidação nunca foi alcançada – ou por motivos políticos ou por motivos econômicos. Com isso, ciclos de crise se sucedem sendo o último momento crítico quando o Presidente Fernando Collor extinguiu o Ministério da Cultura e todos os órgãos ligados à atividade. Quando, no governo posterior, a atividade voltou a receber incentivos governamentais para voltar a produzir, toda a sua estrutura tinha se perdido. De forma geral, existem similaridades entre o modelo cinematográfico americano e o brasileiro. Nossos executivos e profissionais do cinema, sem a estrutura pela qual eram aparados, tendem a adotar o modelo norte-americano como referência. Por outro lado, como as realidades econômicas, culturais e sociais de cada país são muito diferentes, tal importação (do modelo produtivo) implica em diversos problemas e falhas. Percebendo isso, os agentes da indústria ensaiam a construção de um modelo adequado para a economia brasileira.

Um dos modelos que merece credibilidade é o da O2 Filmes e da Conspiração Filmes. Ambas as produtoras podem ser consideradas empresas de comunicação, empresas de audiovisual. Elas contam com vantagem competitiva por não se limitarem ao longametragem. A duração do ciclo de produção de um filme enfraquece as outras produtoras.

As duas produtoras estabeleceram um mix de produtos e este proporciona um ganho de escala e uma rede de agentes produtivos. Ambas as produtoras ofertam os seguintes produtos: (1) comerciais/propaganda, (2) videoclipes e (3) filmes. Este é um ótimo mix, pois:

- Os comerciais estreitam os vínculos com as empresas dos demais setores da economia; então, no período de captação de recursos para uma produção cinematográfica um vínculo entre as empresas já foi estabelecido e a empresa possível financiadora do filme já conhece o produto da empresa. Ou seja, se a

produtora tiver feito um comercial de sucesso para a empresa, esta estará mais receptiva para a proposta de financiamento através dos incentivos fiscais;

- Os videoclipes ajudam a formação de uma rede de talentos; esta é uma indústria em que as relações são muito importantes e a produção de videoclipes fortalece esse vínculo da empresa com os talentos;
- Os videoclipes, por serem produtos mais arrojados (mas, não menos profissionais), também podem funcionar como laboratório artístico e/ou administrativo; eles possuem um ciclo menor, o que possibilita uma movimentação maior e mais rápida dos recursos da empresa promovendo um arejamento na empresa produtora;
- E, o sucesso das películas cinematográficas projeta a empresa na mídia; e, a partir desse momento, os seus produtos passam a ser considerados diferenciados.

Em suma, um produto projeta o outro no mercado e o conjunto dos produtos garante a vantagem competitiva da empresa produtora de audiovisual. Essa é uma fórmula que garante movimentação de recursos (materiais e humanos), redução do ciclo dos produtos (e da resposta do mercado) e rentabilidade.

Porter indica três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Considerando que a indústria cinematográfica é uma indústria que recebe incentivos fiscais, a liderança no custo não deve ser adotada como estratégia competitiva. As empresas deste mercado devem se direcionar ou para a diferenciação ou para o enfoque. *Surf Adventures* ilustra a junção de empresas com essas duas estratégias, pois o filme é uma parceria entre a Conspiração Filmes (diferenciação) e a Massangana Filmes, que é uma empresa especializada em produções esportivas. A produtora dos irmãos Gullane, já mencionada, é outro exemplo de estratégia competitiva de enfoque.

Dessa forma, a sugestão dessa pesquisa é que as empresas deste mercado devem se direcionar para uma dessas estratégias: enfoque ou diferenciação.

Essa sugestão tem a sua origem na crença de que a indústria brasileira deve desenvolver uma rede forte de produtoras através de parcerias para competir com a estrutura



verticalizada da indústria americana. E, o fortalecimento de produtoras de audiovisual (generalistas) e de enfoque (especialistas) oferece a possibilidade de formação de uma rede produtiva eficiente e competitiva.

É preciso criar modelos alternativos de produção e esta pesquisa acredita que o modelo mais viável para a economia brasileira seja esta rede de empresas de médio e pequeno porte bastante integradas entre si.

Afinal, só com um modelo próprio, eficiente, eficaz e efetivo a indústria brasileira deixará de ser eternamente emergente. Os esforços devem se convergir para a consolidação da indústria. Esta consolidação pode ser alcançada se houver esforços para minimizar as “ameaças” (pontos fracos) e utilizar os pontos fortes como oportunidades, como alavancas.

### 3. BIBLIOGRAFIA

- ALVARADO, M.; KING, J. ;LOPÉZ, A. ed. (1993) In Mediating Two Worlds: The Americas and Europe 1492-1992 .London: British Film Institute.
- AUDRÁ, M. (1997) Cinematográfica Maristela: memórias de um produtor. São Paulo: Silver Hawk.
- BAUMGARTEN, P. (1998) Producing, Financing & Distributing Film: A Comprehensive Legal & Business Guide. New York: Limelight Editions.
- CARDOSO, F.; WEFFORT, F.; MOISÉS, J. (2001) Cinema Brasileiro. Rio de Janeiro: Funarte.
- CATANI, A.; SOUZA, J. (1983) A chanchada no cinema brasileiro. São Paulo: Editora Brasiliense.
- CESNIK, F. (2002) Guia do Incentivo à Cultura. São Paulo: Manole.
- CHRISTOPHER, M.(1997) Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira.
- CLEVÉ, B. (2000) Film Production Management. Boston: Focal Press.
- DORNBUSCH, R. (1991) Macroeconomia. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- FINE, C. (1998) Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. Reading , Massachusetts: Perseus Books.
- GIANESI, I. (1996) Administração Estratégica de Serviços. São Paulo: Editora Atlas.
- HARK, I. (2002) Exhibition, The Film Reader. New York/London: Routledge
- HAKSEVER, C.; ... (2000) Service Management and Operations. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- HONTHANER, E. (2001) The Complete Film Production Handbook. Boston: Focal Press.

- JOHNSON, R. (1987) *The Film Industry in Brazil : Culture and State*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- JOHNSON, R. (1995) *Brazilian Cinema*. Co-edited with Robert Stam. Expanded edition, New York: Columbia University Press.
- JOHNSON, R. (2000) "Departing from Central Station: Notes on the Reemergence of Brazilian Cinema." *The Brazil e-Journal* , a publication of the Brazilian Embassy in Washington, DC.
- LEVISON, L. (2001) *Filmmakers and Financing*. Boston: Focal Press.
- MIRANDA, L.; RAMOS, F. (2000) *Enciclopédia do Cinema Brasileiro*. São Paulo: Editora Senac.
- PARADIZO, S. (2002) "Yes, nós temos cinema e Rodrigo Santoro" *Revista TUDO que eu quero*, 51.
- PORTER, M. (1996) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (1996) *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- PINDICK, R.; RUBINFELD, D. (1998) *Microeconomics*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSON, R. (1997) *Administração da Produção*. São Paulo: Editora Atlas.
- VOGEL, H. (2001) *Entertainment Industry Economics: a guide for financial analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WOOD, T; ZUFFO, P. (1998) "Supply chain management" *Revista da Administração de Empresas*, 38(3):55-63.
- Prospecto de Oferta Pública de Quotas Representativas de Direitos de Comercialização da Obra Cinematográfica – "Bicho de Sete Cabeças" (2000).

- Prospecto de Oferta Pública de Certificados de Investimentos – “A Partilha” (1999).
- Revista do Cinema Brasileiro, programa do Canal Brasil / co-produção do Canal Brasil e M.Altberg Cinema e Vídeo ( <http://globosat.globo.com/cbrasil/>).
- [www.aptc.org.br](http://www.aptc.org.br)
- [www.conspiracao.com.br](http://www.conspiracao.com.br)
- [www.decine.gov.br](http://www.decine.gov.br)
- [www.filmeb.com.br](http://www.filmeb.com.br)
- [www.milenio.com.br/ogersepol](http://www.milenio.com.br/ogersepol)
- [www.minc.gov.br](http://www.minc.gov.br)
- [www.uol.com.br/brasil40graus](http://www.uol.com.br/brasil40graus)
- [www.revistadecinema.com.br](http://www.revistadecinema.com.br)
- [www.trailer.com.br](http://www.trailer.com.br)



# ENTREVISTAS

## ÍNDICE

Sandra Werneck – Produção (Cineluz Filmes)	03
Luiz Bolognesi – Produção (Buriti Filmes)	18
Leonardo de Barros – Produção (Conspiração Filmes)	40
Tito Liberato – Distribuição (Fox)	75
Adhemar de Oliveira – Exibição (Espaço Unibanco)	84
Valmir Fernandes – Exibição (Cinemark)	117
Fernando Franchesci (Instituto Moreira Salles)	132
Ivan Isola (TV Cultura)	139



**ENTREVISTA COM A SANDRA WERNECK –  
PRODUÇÃO (CINELUZ FILMES)  
RIO DE JANEIRO, 24 DE JANEIRO DE 2002**

*O modelo de Porter foi apresentado: as 5 forças competitivas (o desenho do modelo e o suposto) e uma lista dos elementos que formam cada força para ela poder identificar com facilidade.*

Bom, eu vou falar primeiro sobre os novos entrantes, e o que eu acho que tem de novo no mercado é o cinema digital. O que significa isso em termos econômicos: você trabalha com uma equipe menor, o seu custo é menor, você trabalha com câmera e iluminação...quer dizer...você não precisa de tanto com uma câmara mais pesada. É uma câmara mais leve, o que te dá mais mobilidade. Isso faz com que, de alguma maneira, você tenha um filme feito em digital, que ao invés de você levar oito semanas, e o que custa caro no cinema é o preço da semana de uma equipe com material, com a luz e com toda uma equipe. Você acaba fazendo em digital muito mais rápido. Para você ter uma idéia: você tem uma equipe menor, o transporte é menor, a câmara dá uma mobilidade maior, então isso diminui muito o custo. Aí, você vai ter um custo maior na finalização se você quer quiser voltar ele para 35 mm. Mas, acaba que compensa. Eu acho que o cinema digital não é interessante para qualquer projeto, eu acho que o cinema digital é diferenciado, ele é assim: você tem um roteiro, digamos de alguma maneira, que seria bom para você fazer um cinema digital, mas outras histórias, outros projetos, outras narrativas não adianta que não adianta que não vai funcionar. Você pode querer baratear e na verdade, tem que saber adaptar o projeto e não pensar que o cinema digital seja a solução. Tem projetos que são interessantes fazer em digital: documentários, até mais um projeto que seja um longa de diálogos. Eu acho que nesse sentido, o digital...eu acho que vem muita novidade por aí no cinema digital.

O que mais eu posso falar? Eu posso falar de orçamento. Eu acho, que hoje, a política cinematográfica brasileira conseguiu, no mercado, diversificar a produção. Hoje, você tem projetos grandes, de orçamentos mirabolantes, de dez milhões de reais a projetos de baixo orçamento. Isso foi muito incentivado pelo MinC. E, acho que é super importante

porque tinha gente que para fazer um próximo filme levava três, quatro anos para filmar de novo. Com essa possibilidade de financiamento de projetos de baixo orçamento, o mercado fica com mais filmes e isso dá uma maior força ao cinema brasileiro. E, também, fica mais diversificado, enquanto orçamento: você tem aqueles filmes grandes, é como se, fazendo uma comparação, tivesse Hollywood e filmes independentes. Seria isso, entendeu?

*Quando você pensa em rivalidade, quem você vê como concorrente, como rival? É o cinema brasileiro, é o europeu...*

(Interrompe e categoricamente) É o americano, o americano. Eu não rivalizo com brasileiro nenhum, nem europeu. É o americano. E não é nem o cinema independente americano, é a massa de filmes de Hollywood. Não é só o cinema brasileiro que tem essa rivalidade, no sentido de deixar pouco espaço para outras cinematografias, tanto a brasileira quanto a européia, a oriental, com o mundo também. Não é só uma questão brasileira, é uma questão mundial. Tanto que em outros países, como no França, por exemplo, você tem uma reserva de mercado, você pode passar tantos filmes americanos por ano, tantos europeus, tantos franceses. Aqui, no Brasil, não se tem isso. Você tem um número de dias de cota de tela que é muito pequeno. E nem sempre é obedecido. Então, o que acontece? Você tem, segundo a Filme B, mais de cinquenta filmes brasileiros prontos sem espaço para serem colocados nos cinemas. Então, eu acho que a rivalidade é isso. E qual seria a solução disso? Acho que a solução seria, primeiro, criar uma cota de tela maior; segundo, criar circuitos alternativos, que sejam realmente alternativos, no sentido que tenham um compromisso de passar tanto tempo de cinema brasileiro e também de cinema europeu. Porque eu acho que, de alguma maneira, é importante, para a gente como diretor e para o público, ter acesso não só ao filme americano, mas também ao europeu, brasileiro, chinês...

Em relação ao crescimento da indústria, eu acho que a indústria brasileira está crescendo muito, posso te dizer porque. Eu acho que teve uma época que o Brasil, na época dos anos 70, 80, na época da Embrafilme se produzia cem filmes por ano; e, hoje, a gente não chega a este número mas posso te dizer que a gente chega a 60% desse número. Então, o

que eu acho de mais incrível no cinema brasileiro é que, antigamente, ele tinha uma cara: ou era um Cinema Novo, um cinema político-social, na época da ditadura ou ele era um filme feito para o mercado. Tinha esses 3 modelos. Mas, hoje, você não tem modelo nenhum; o cinema brasileiro é completamente diversificado quanto ao gênero, à produção, ao valor do orçamento, Tem comédia romântica, tem trilha, tem filmes sociais, tem filmes políticos; então, é isso que eu acho de maior importância que mostra o crescimento da indústria. Eu acho que isso tem vindo com a "Retomada" nesses últimos dois anos, até mesmo porque o trabalho da gente tem modificado. Acho que tem uma diferença na marca, quer dizer, antes o cinema brasileiro era: "Ah, filme brasileiro, não vou não!" e, hoje, você não ouve mais isso. Quer dizer, falavam muito mal do som, falavam que podia ser chanchada, que podia ter muito palavrão. Acho que o cinema se modificou um pouco, quer dizer, hoje as pessoas vão e vão porque é um filme - não interessa se ele é brasileiro ou francês. Vão porque é um bom filme. Bem, não sei exatamente se é isso que vocês chamam de diferenciação da marca.

*Em uma análise macroeconômica da indústria americana, foi analisada a faixa etária e constatou-se a influência dela no sentido de que os maiores espectadores pertencem a uma certa faixa e alterações nesta faixa podem gerar conseqüências. E eu, vejo que a minha faixa etária vê o cinema brasileiro com bons olhos. Eu sou da era "Xuxa" e "Os Trapalhões", que são considerados bons filmes (grande bilheteria) e parece que a minha geração vê o cinema brasileiro com melhores olhos do que a geração dos meus pais, que pegaram a pornochachada...você concorda com essa relação?*

Eu concordo porque eu poderia ser a sua mãe e tenho amigos que até pouco tempo, hoje não mais, tinha a mentalidade de: "Ah, filme brasileiro...". Mas, eu não sei se era só por causa da chanchada. Acho que tinha uma coisa a ver com o acabamento. Eu acho que o nosso cinema cresceu no sentido de que os filmes são muito bem acabados, não ficam atrás de nenhum filme americano ou europeu. A gente está com muita exigência, a gente tem ótimos técnicos tanto na fotografia, quanto no som, na direção de arte, na finalização, na montagem. Quer dizer, hoje, o produto cinematográfico brasileiro acaba sendo de alto nível. Então, não tem mais essa questão. O público não fala mais isso.

*Nesse sentido, os avanços tecnológicos beneficiaram a produção no sentido dos recursos estarem acessíveis a todos, e não se concentrarem nas mãos dos grandes estúdios?*

Concordo.

*E os seus fornecedores? Quem dá as cartas? Como é o relacionamento?*

Quem dá as cartas? Depende. Você pode chegar na Kodak e dizer que vai precisar de duzentas latas de negativo de T5. Se for um bom negócio para eles porque duzentas latas são um bom volume, eles fazem um desconto. Por exemplo, eu acho também que as empresas estão entendendo que é um bom negócio trabalhar com a gente. A Labocine, por exemplo, foi co-produtora do meu filme e eu não paguei nada. Eles não ficaram sócios do filme só porque o filme era bom. É porque também a distribuidora ia pedir para eles oitenta cópias e eles iriam ganhar no final com as oitenta cópias. Então, valeu a pena esta experiência.

*Quem é o seu comprador?*

O comprador é a pessoa que vai ao cinema.

*Qual é a sua relação com a distribuidora?*

Bem, a distribuidora é o seguinte: uma boa distribuição garante o sucesso do filme. Na verdade, você pode fazer um filme lindo, maravilhoso, com o maior cuidado que se não tiver uma pessoa do seu lado que resolva investir pesado no marketing do filme, você não terá retorno de público. O público precisa saber que o seu filme está ali. A distribuidora é muito importante para o cinema brasileiro.

*Qual foi o tipo de distribuição?*

Eu dei o filme pronto no caso do *Amores*. Com o *Pequeno Dicionário*, eu ouvi um pouco dos distribuidores porque eles eram meus amigos, pessoas que estavam acreditando em mim. Mas, no *Amores* eu dei o filme pronto.

*Não houve nenhuma interferência, como no título?*

Pouco, pouco. Na parte da criação eles (a Fox) não ditaram muito as regras. Na parte da distribuição, eu achava que deveria ser um lançamento regional, que a gente deveria viajar o Brasil inteiro. Eles não concordaram, eles acharam que tinha que ser um lançamento nacional – e eu acho que isso foi um erro. Mas, isso eles ditaram e eu não consegui reverter esse processo.

*Eu li comentários seus reclamando mais da captação do que da distribuição. Enquanto, os outros cineastas geralmente reclamam mais da distribuição.*

Até agora, eu tive sorte com a distribuição. Mas, agora com o *Cazuza* acho que a captação vai ser mais fácil.

*E os seus substitutos? Quem são?*

Eu trabalho no audiovisual: é cinema, televisão, essas coisas. Teatro é teatro; cinema é cinema.

*O conceito e o modelo de logística e de supply chain management foi exposto.*

*Concordo plenamente. Mas, e esse lighting? É a iluminação? Blocking é a marcação?*

(Chegamos ao consenso que sim.) E, às vezes a gente tem um pré-lighting, antes disto aqui. Você, o diretor vai, o fotógrafo fica passeando, vê o ambiente, a luz, vê os atores ensaiando, marca e aí eles vão se maquiar e se vestir. Aí, você arruma a luz e aí você faz um ensaio final. O desenvolvimento do projeto foi o seguinte: foi eu ter a idéia inicial. Eu e a minha filha fomos viajar e ficamos falando sobre a idéia. O filme é de autor, então, é



*Quanto foi o custo e o tempo estimado para cada fase?*

Eu acho que eu gastei uns duzentos mil, cento e cinquenta mil no desenvolvimento; uns trezentos mil na pré-produção, um milhão na filmagem e uns quinhentos mil na pós-produção. Se isso der dois milhões e duzentos mil é por aí. O desenvolvimento foi um ano, a pré-produção foi oito semanas, a filmagem foram sete e a pós-produção foram oito semanas.

*“Pequeno Dicionário Amoroso” e “Amores Possíveis” foram dirigidos e produzidos por você; mas, agora, você está dirigindo um filme sobre o Cazuza, com a produção do Daniel Filho. O que você prefere?*

Mais ou menos, porque eu sou produtora associada do projeto.

*Eu queria saber se você foi uma diretora que se viu obrigada a produzir - porque seria ou eu produzo e dirijo ou eu não tenho nada - ou você gosta de produzir?*

Bem, as duas coisas. A primeira vez, no *Dicionário*, eu produzi porque eu produzi. Era o meu primeiro longa, e no primeiro longa é difícil você ter um produtor. No *Amores* eu tive uma pessoa querendo produzir, mas ela dizia que eu era tão boa produtora que não dava para trabalhar comigo (risos) e que eu devia gostar muito do que eu fazia. Mas, agora, eu estou cansada. Agora, eu quero só dirigir.

*No caso, se você tem um diretor e um produtor - o tempo é curto - você não acha que sobrecarrega menos e tem chance do filme sair mais barato?*

O produtor executivo é quem cuida do dinheiro que você tem para filmar. O produtor, no Brasil, é considerado a pessoa que arranja dinheiro. Então, se o produtor está arranjando o dinheiro e eu estou trabalhando no roteiro, não vai sair mais barato. Eu vou ter mais tempo para me dedicar exclusivamente ao roteiro. O custo-benefício é o ganho da criação, e não em dinheiro. E, fico mais forte para dirigir o filme porque eu não me acabo



procurando dinheiro. É claro que um bom produtor vai conseguir o dinheiro mais rapidamente, e o filme vai ter um prazo menor. Nesse sentido, sim.

*Cada produção é uma equipe ou ela é fixa?*

Eu geralmente repito a minha equipe. Só não repito se a pessoa já tiver em outro trabalho. Mas, é mais fácil e mais rápido porque a pessoa já te conhece.

*O que é ser um produtor no Brasil?*

O produtor, na verdade, é captar, fazer que aquele filme tenha um orçamento razoável, dar conta de que aquilo dê realmente para a filmagem, que o acabamento seja bem feito.

*Qual é o perfil do seu público? Quem é o seu público?*

Eu acho que o meu público é totalmente variado. Muito jovem, e ao mesmo tempo, gente da minha idade. Os temas são amor e relação. Então, é um público amplo. Eu não sei como vai ser. com o *Cazuza*. E, até agora, o público é amplo, variado, vai de treze a sessenta anos.

*O quanto às variações econômicas, como a maxidesvalorização do real em 1999, afetam a produção? Há muito material e equipamento importado?*

É claro que afeta. Na maxidesvalorização, eu ainda não estava filmando.

*Então, o filme poderia ter saído mais barato?*

Não, talvez eu teria conseguido o dinheiro mais facilmente. Afetou a captação.

*Como é o fornecimento? Quem são os seus principais fornecedores?*

A Kodak, a Labocine, a Mega, eu faço a finalização lá. São eles três.

*Quem é responsável pelo gerenciamento do fornecimento de materiais?*

O produtor executivo.

*O que você pensa da ação governamental através dos incentivos? Os incentivos poderiam ser de outra forma? No balanço, a política governamental é positiva ou é negativa?*

Eu acho que é positiva. Agora, tem a Ancine, que vem por aí e vai ser uma agência de cinema. Eu acho que isso vai ser ótimo pra gente, para conseguir que o cinema vire realmente uma indústria. Acho que a política é positiva, porque ela não é paternalista. Ela deixou na mão das empresas e tem um benefício fiscal envolvido.

*Em um seminário provaram que a Embrafilme ficava mais barato para o governo e a produção era mais numerosa do que as leis de incentivo atuais?*

Bem, eu nunca fiz essa conta. Eu só sei que produzia mais, mas produzia muita coisa ruim. Eu acho que só com as leis a gente não vive; mas, as leis mais o Ancine, que eu acho que é uma coisa de experiência de tudo o que a gente passou, a gente vai tentar novas políticas agora.

*O "Pequeno Dicionário Amoroso" foi distribuído pela Rio Filmes e "Amores Possíveis" pela Fox. Quais são as vantagens e as desvantagens de cada um?*

Bem, o *Pequeno Dicionário* foi distribuído pela Rio Filmes e pela Lumière. E foi a Lumière que eu mais gostei de trabalhar porque eles abraçaram o projeto, de coração. Foi um trabalho de sentar e trabalhar em cima do projeto juntos. Começamos pequeno e o filme foi ganhando espaço, ia aumentando as salas gradualmente. Já a Fox foi bem diferente. Foi bem mais técnico, eu entreguei o projeto pronto e eles distribuíram o projeto no parâmetro deles, o que para mim foi um erro. Foi um processo nos moldes deles, meio incompatível com o Brasil.

Na sua opinião, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da indústria? Se fosse a sua decisão, o que você mudaria no processo e na indústria? O que e como melhorar?

Os pontos fracos são roteiro e produção. Os pontos fortes são: a direção de arte, de fotografia, a iluminação, temos ótimos técnicos, ótimos profissionais. A parte artística, em geral, com exceção do roteiro, é bem forte, bem capacitada. Temos ótimos diretores, diretores de arte, de fotografia, editores, pessoal de som, etc. O cinema, no Brasil, é uma coisa familiar. Geralmente, o marido produz a mulher, o pai produz o filho. Os Barreto são assim, os pais produzem e os filhos dirigem o projeto. Eu estou querendo arranjar um marido que me produza! (risos) Eu estou cansada. Então, a estrutura da empresa é familiar, são núcleos.

Bem, agora, como melhorar? Cada empresa que recebe um projeto e que esteja a fim de se associar a esse projeto é bom para ela, no sentido da marca, de quanto tempo fica em cartaz é muito interessante para ela se associar a um projeto. E que isso ficasse para uma comissão e não na mão do diretor de marketing – o que às vezes acontece. E, isso é uma coisa que tem que melhorar na indústria.

Que a gente tivesse apoios, como a gente vai ter agora os governamentais. A criação do Pró-Cine, por exemplo, que é um projeto do Estado do Rio de Janeiro, que a gente tivesse isto no Brasil inteiro. Quer dizer, que outras prefeituras, outros Estados desse uma parte da receita para a elaboração dos roteiros porque o produtor quando acaba um filme ele não tem dinheiro para alavancar outro projeto. E, é bom que a gente tenha um subsídio do Estado para começar um novo filme.

*Como você vê a indústria e o processo hoje? E como você a enxerga no futuro? Quais são as tendências que você vê? O que você acha que vai acontecer?*

Eu coloco todas as minhas fichas na Ancine. Quer dizer, eu acho que isso vai melhorar e a gente vai conseguir fazer do cinema brasileiro uma indústria em longo prazo. O que acontece no cinema brasileiro é que ele tem *ups and downs*. Ele é vigoroso e depois entra em crise; eu acho que com uma agência como essa nós vamos conseguir uma certa estabilidade no processo. Eu acho que ele vem num caminho bom. E, o sentimento que eu

tenho é de crescimento. A gente precisa de produtores. A gente precisa de pessoas como você.

*Estou percebendo um maior interesse pelo ramo, mas a expectativa de não ser uma área lucrativa meio que afugenta.*

Pois é, o negócio é que uma empresa como a minha, se a gente tivesse a estabilidade de um projeto atrás do outro, eu poderia manter uma pessoa boa, de alto nível de administração pagando um bom salário. Mas o que acontece é que eu posso manter durante o projeto, depois eu tenho que parar porque eu não tenho receita. Se eu tivesse uma folha contínua e não demorasse dois ou três anos para filmar de novo, tudo bem.

*O seu custo foi de dois milhões. E a sua receita, de quanto foi? Qual é a sua parcela sobre o valor de cada bilhete vendido – depois de pagar a exibição, a distribuição...?*

O meu público foi de mais ou menos quatrocentos mil expectadores e a bilheteria foi mais ou menos dois milhões e meio. Então, só deu para cobrir os gastos, o meu custo. Eu praticamente não recebi nada com a exibição nos cinemas, só paguei o que devia. Só agora, com lançamento de vídeo, DVD, as outras mídias que o filme está me dando dinheiro. Só agora comecei a ganhar dinheiro com o filme.

*Em uma entrevista concedida ao Kleber Mendonça Filho, você fez a seguinte declaração: “a diretora é contida e filma pouco, cada cena era filmadas apenas quatro vezes, muitas vezes nós íamos no primeiro take”. Eu sou totalmente leiga, então você poderia explicar esse processo para mim?*

Você está filmando, o ator vem e fala alguma coisa para a atriz e você está lá com um monitor vendo. Então você filma uma vez, ficou legal, mas você quer se garantir e filma duas vezes. Você quer se garantir e filma três vezes, o ator fez alguma coisa que não ficou tão legal. Então, tem pessoas que fazem cem, tem pessoas que fazem trinta vezes e tem pessoas que filmam uma vez quando não têm dinheiro. Eu acho razoável fazer três ou quatro vezes, que são takes de cada cena.

*Na mesma entrevista, você também afirmou que “a diretora sabe que com um filme barato as possibilidades de ganhar bilheteria são maiores”.*

Quando você tem um filme barato, você paga com um público menor, entendeu? No meu caso, com o *Dicionário* eu ganhei dinheiro porque eu não botei muito para comercializar aquele filme, eu botei pouco. Então, o que veio de bilheteria era quase todo meu, da Rio Filmes e da Lumière. Já *Amores* foi um filme barato, não foi um filme caro, mas eu botei muito para comercializar. Então, quando veio o dinheiro eu tive que pagar a conta da comercialização. No Brasil, um filme com um orçamento maior tem que ter um público imenso.

*No Amores as três histórias foram filmadas separadamente. Isso não atrapalhou a cadeia produtiva em termos de produtividade, apesar de ser, inquestionavelmente, melhor artisticamente?*

É, custou mais caro. Não tive que voltar num mesmo local de filmagem. Porque saiu mais caro? Não pela equipe; eu logo avisei à equipe, então eles cobraram mais barato. Mas, mais pelos fornecedores, por exemplo, um caminhão. O caminhão, na semana em que eu não filmei ele não ia para São Paulo descarregar tudo e voltava para o Rio depois. Eu paguei, eu tive o custo adicional, seria mais barato ter feito de outra maneira, mas eu acho que artisticamente perderia muito.

*A indústria americana, em geral, é extremamente burocratizada, bem mais “certinha” que a brasileira. E a indústria cinematográfica?*

Mas, aqui também. Aqui também. Porque se você não cumprir prazo em determinada hora, não na hora do roteiro, mas depois que você decidiu filmar para produzir. Porque, como eu te falei, a minha semana de filmagem custa cem, cento e cinquenta mil. Então, se eu atraso dois dias eu estou danada.

*Quais foram os critérios para fazer o cronograma?*

No caso, foi a história em si.

*Vocês usam software especializados no dia a dia?*

Usamos.

*Como é feito o orçamento? E, por quem é feito?*

Pelo produtor executivo, junto comigo. No caso do *Amores* foi a Rita Tolomelli. Foi feito de acordo com as necessidades da diretora e dos atores também - às vezes, o ator está na Globo. Eu acho que o produtor executivo que pode falar melhor.

*Como é a comunicação? Como é o fluxo de informações?*

Eu passo para o diretor assistente alguma coisa e ele é responsável por estar ali, do meu lado e falar com a produção. É ele quem leva, se eu levar não dá certo. Então, ele leva as minhas questões para a produção: "eu quero mais isso, isso e isso". Ele é quem faz.

*Vocês trabalham muito com formulários? Há muito controle?*

Muito controle. Muito.

*Vocês tinham muitas staff meetings? Qual era a frequência?*

Reunião com a equipe inteira? Tinha. A frequência era muita. Na pré-produção era duas vezes por semana, horas. Aí, depois, foi diminuindo.

*Vocês usam muita tecnologia no dia a dia ou é mais direcionada para a parte artística?*

Muita tecnologia e para as duas.



*Quanto do filme, da produção tem algum recurso digital no meio?*

No *Amores* eu tive um pouco, não compunha muito efeito especial. Foi usado só na finalização. Às vezes, você prepara na filmagem aquilo que você sabe que depois vai usar, vai fazer na finalização.

*Vocês fazem seguro?*

Tudo e completo. Seguro de filmagem, de câmara, total.

*Como é a divisão de tarefas? Se ocorrer algo de errado o responsável é facilmente detectado?*

O meu assistente era muito bom em decoupage, mas não era bom para tocar o set. Então, eu tive que chamar outro assistente só para tocar o set, para ficar mais rápido; porque time is money. Mas, a gente identifica logo.

*Existe alguma planilha que monitora tudo isso?*

Tem.

*E os sindicatos? Há sindicato organizado na área? Você é a favor deles ou contra?*

A estrutura sindical é organizada. Você tem que pagar e as pessoas tem que ter o carimbo do sindicato. Eu acho uma coisa boa. às vezes, atrapalha um pouco, mas o que há de fazer? Eu acho que direitos são direitos. E os sindicatos estão aí para tomar conta disso. Para mim, o sindicato dá uma segurança para a equipe.

*Você tem algum gargalo na produção? Alguma coisa que atrapalhe o fluxo?*

Geralmente, é a chuva, o tempo ou o ator está preso, fazendo um trabalho fora – acho que isso atrapalha muito a produção. Às vezes, você não consegue liberar o dinheiro no MinC

com facilidade. Basicamente, é isso que atrapalha a produção. Uma equipe, também, pode atrapalhar quando ela não se conecta. Aí, tudo vira uma loucura.

*Como é feita a escolha dos funcionários?*

Eu escolho porque eu vejo o trabalho das pessoas, vejo com quem eu quero trabalhar, quem é mais profissional, quem é mais talentoso. É por aí que escolho.

*Não tem, então, um critério certo?*

Não.

*O que você espera de uma pessoa nessa profissão, nessa área?*

Eu acho que a coisa principal num profissional é que ele vista a camisa do filme, que esteja realmente interessado naquele projeto que ele esteja fazendo. Que ele dê tudo de si, no sentido de estar amando tudo o que está fazendo, que ele saiba cumprir horários, que ele saiba interagir com o set de filmagens e com o diretor. Acho que isso é o principal.

*Qual é a sua formação acadêmica?*

Eu não fiz escola de cinema. Fiz um curso de cinema na Holanda e, depois, eu vim para cá e comecei a trabalhar direto com filmes de outras pessoas como produtora, como assistente de produção, como assistente de direção. Aí, depois comecei a fazer os meus documentários.

## ENTREVISTA COM O BOLOGNESI –

### PRODUÇÃO (BURITI FILMES)

SÃO PAULO, 12 DE MARÇO DE 2002.

*A teoria mostrou que um filme tem seis etapas: desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção, distribuição e exibição. Você concorda ou não? E explique cada etapa.*

Essas que estou vendo aqui: desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção, distribuição e exibição, me parece que está corresponde realmente às etapas principais da cadeia, o que a gente pode até subdividir. É que no Brasil a fase de desenvolvimento é uma fase híbrida porque ela também teria um processo paralelo ao desenvolvimento, que é a captação de recursos. Antes de você entrar em pré-produção, você não entra em pré-produção se você não tiver captado 100% dos casos nas duas últimas décadas - na verdade, na última década - através das leis de incentivo. Então, a gente tem, de modo geral, na prática, no Brasil, paralelo ao desenvolvimento do projeto a captação que seria uma coisa diferente do mercado americano. Eles são uma indústria realmente formada e o Brasil não é uma indústria formada. Isso porque os recursos não vem do próprio cinema, são subsídios do Estado. Então, a indústria não é auto-sustentável. A indústria do cinema brasileiro é deficitária, não é auto-sustentável. A indústria americana é auto-sustentável e competitiva. Então, quando o cara fala em desenvolvimento é porque os recursos já existem. Os projetos, no momento em que se está na fase de desenvolvimento, eles também estão, paralelamente, numa fase de captação. Depois, a cadeia é essa mesma. Lembrando só que na fase de exibição, nós também temos segmentação desse nicho, desse item que é a exibição em sala de cinema: depois vídeo e DVD, depois televisão, que é um mercado super grande também. O filme também ainda está se pagando com as vendas para a televisão. Você tem uma cadeia que vai de venda para pay-per-view, depois tv a cabo e depois canal aberto. Então, tudo isso está dentro do caminho, do item exibição. No caso da gente, a 1ª fase: desenvolvimento e captação, que andaram em paralelo, elas levaram 3 anos. Por que? O desenvolvimento mesmo do projeto daria para

ter sido feito em um ano, um pouco menos de um ano – e a principal peça do desenvolvimento é o roteiro, que no Brasil ainda é feito sem olhar para o mercado. Eu acho que 90% dos roteiros do cinema brasileiro não pensam com quem estou falando; eles pensam o que eu quero dizer e só. E isso, no ponto de vista autoral tem algumas vantagens positivas porque há uma independência muito grande do ponto de vista da maturidade do diálogo com o público que é absolutamente imaturo porque você não faz um filme voltado para o seu umbigo, uma coisa que custa um milhão de reais. Eu acho que pra você fazer um tela de artes plásticas, não desmerecendo a obra em si, mas o custo dela. Você pode fazer uma coisa absolutamente voltada para o seu umbigo se custar 100 reais, 200 reais, 500 reais até 1000 reais. Mas, se custar um milhão de reais eu acho estranho um certo procedimento que ainda tem que é o fato dos roteiros serem produzidos sem pensar assim: quem vai assistir a esse filme? Que tipo de gente? O que essa pessoa quer ouvir?

De um modo geral, a confecção dos roteiros no Brasil tem essa marca nada profissional, que é uma perversão do modelo de subsídio do governo que não premia quem obtém resultado. Ou seja, se você faz um filme que dá lucro ou se você faz um filme que dá prejuízo, no seu próximo filme vocês estão em condições iguais de captação. Então, alguma coisa está errada. Isso é um mecanismo perverso e o resultado é que na maioria das vezes em que a pessoa está desenvolvendo o projeto, o roteiro ninguém está preocupado quem é o público daquele filme. No nosso caso, não. A gente vem da área de exibição. A gente faz uma exibição alternativa em espaços, que é o projeto Cine Mambembe, e para nós com quem eu vou falar é minha primeira questão. Está muito ligado ao o que eu vou dizer, está muito ligado ao com quem eu vou falar. Então, o roteiro foi todo testado e pensado com que público a gente queria falar, que linguagem a gente iria adotar para falar com o público que nós escolhemos e tal. Mas levou três anos pela dificuldade de captação, como era o nosso primeiro longa metragem e também porque não há gente cujo core-business seja a indústria de entretenimento que investe em cinema. Você vai captar em empresas, cujo core-business são os mais variados: empresas de alimentos, empresas financeiras, empresa metalúrgica e vai pedir para ela destinar o incentivo fiscal que ela tem para o seu filme. Ou seja, você não está falando com profissionais da sua área e isso dificulta a captação. E o segundo aspecto é que no caso do

nosso filme não era um tema fácil, era um tema muito envolvido à denúncia, um tema que falava de drogas, de saúde mental e denunciava um pouco a hipocrisia da sociedade brasileira. Então, os diretores financeiros achavam conveniente não associar a sua marca a esse gênero de filme. Então, isso dificultou o nosso processo. E, nós passamos três anos para captar os recursos e nós teríamos fracassado se não tivéssemos conseguido uma captação internacional para o filme. Na verdade, em relação à parte financeira deste item “desenvolvimento”, ao longo de três anos, conseguimos captar quinhentos mil reais, quatrocentos e cinquenta mil reais no Brasil com recurso de incentivo fiscal, com o qual seria impossível realizar o filme. Depois de três anos, a gente estava quase entregando os pontos quando conseguimos atrair o investidor europeu, que leu o roteiro, gostou e entrou com quatrocentos mil dólares. Nós captamos na Itália, de uma fundação mantida pela Benetton, chamada Fundação Fábrica Cinema. Foi aí que a gente conseguiu fechar a parte de desenvolvimento e pôde entrar em pré-produção. Tínhamos o nosso orçamento, que faz parte de desenvolvimento, e tínhamos os recursos para realizar aquele orçamento específico. Uma chave muito importante para todas as outras etapas serem cumpridas com sucesso é o orçamento ser realista e bater com a verba que você conseguiu levantar no Brasil. Temos alguns problemas de filmes que não foram confeccionados porque o cara começa a pré-produção com um orçamento e não tem aqueles recursos. Ele não tem uma perspectiva de captação. Então, os filmes param. Isso é amadorismo! Se não for má fé, no mínimo, é um amadorismo muito grande. A gente conseguiu entrar na fase de pré-produção, com o pressuposto de entrar na pré-produção quando estivesse exatamente balanceado: o orçamento do filme e os recursos que nós tínhamos para fazer. Então, essa fase levou três anos. E, além da captação e da preparação do roteiro, o desenvolvimento também envolve o *budget* do seu filme, o orçamento do filme. A pré-produção do filme foi razoavelmente rápida: entramos em pré-produção em novembro e terminamos a pré-produção no final de janeiro, quando o filme entrou em filmagem. Quer dizer, a pré-produção levou dois meses e meio apenas. A produção e a filmagem levaram sete semanas. A pós-produção foi feita na Itália porque dentro desses recursos que a Benetton nos deu estava o pagamento de toda a finalização do filme. Então, quando nós acabamos de filmar essas sete semanas, nós passamos na Itália cerca de cinco meses fazendo uma pós-produção do filme, que foi todo o trabalho de montagem, montagem de som,



finalização, corte e cópia final. O trabalho de preparação da distribuição levou, aproximadamente, quatro meses; que foi desde a fase em que nós não tínhamos uma distribuidora. Nós voltamos com o filme pronto, lançamos o filme em festivais, ganhamos prêmios e não tínhamos uma distribuidora no processo, o que também na indústria americana é inimaginável. Um filme quando ele entra em desenvolvimento lá, ele já tem a distribuidora acoplada e, geralmente, dando dinheiro para o filme. No caso do nosso filme, não tínhamos uma distribuidora comprometida com o filme. Aliás, tínhamos uma distribuidora, que era a Rio Filmes. Mas, esta tinha entrado como co-produtora. Quem fez a distribuição do filme foi a Columbia, que é uma multinacional norte-americana, que atua no Brasil. E, ela entrou só depois que o filme estava pronto. Ela olhou o filme e resolveu distribuí-lo. O processo de preparação da distribuição levou quatro meses e o filme ficou sete meses em cartaz. O que é uma coisa absolutamente extraordinária no Brasil. É um fato incomum! Nós lançamos o filme com cinquenta cópias num regime de rotatividade, ou seja, nós não lançamos no Brasil inteiro. Nós lançamos em dez cidades, depois mais dez, depois mais dez e depois fomos ramificando para o interior do Brasil. Esse processo todo levou sete meses, até a última cópia ser retirada de cartaz, sendo que é também interessante notar que ele ficou sete meses contínuos em cartaz em São Paulo, o que também é uma coisa extremamente rara. Não sei que filme brasileiro tenha ficado sete meses, em história recente, no Brasil, em cartaz. Isso também foi porque o filme teve uma resposta de público muito boa.

*Mas, o número de cópias foi aumentando ou continuou...*

Não, a gente saiu com cinquenta cópias e, na verdade, foi reduzindo. Porque quando a gente foi lançando nos outros mercados, como a gente não tinha muito dinheiro para o marketing, a gente ia fazendo pequenos lançamentos. Então, foi caindo: cinquenta, quarenta cópias, depois trinta, depois vinte, depois dez, depois oito até o momento em que estávamos com uma cópia. No final de sete meses, estávamos com uma única cópia em cartaz em São Paulo. A fase de exibição teve sete meses de lançamento na sala de cinema. Imediatamente, entrou em lançamento o vídeo e o DVD. Foi um processo que entrou, ele deve ficar cerca de quatro meses só disponível em vídeo e DVD; depois vai



entrar pay-per-view, TV a cabo e TV aberta – o processo de televisão vai levar cerca de três a quatro anos porque você tem primeiro o pay-per-view, uma janela de quatro meses, depois você tem a TV a cabo e uma janela de seis meses. Janela quer dizer que não passa em nenhum outro veículo e depois TV aberta e o nosso processo está prevendo tudo isso. Além disso, nós estamos iniciando nessa fase de distribuição, a distribuição fora do Brasil – o que é também raro para filmes brasileiros. Estamos fechando distribuição já na Itália, na França, na Alemanha, no México, com parceiros internacionais. Isso é um processo em paralelo, fora da cadeia de distribuição do cinema brasileiro. Este também é um fato raro; não é comum os filmes serem distribuídos no mercado internacional. São pouquíssimos filmes brasileiros que conseguem telas lá fora, mas está aumentando. Eu acho que cerca de cinco anos atrás não tinha nenhum filme sendo distribuído lá fora, com exceção dos filmes do Walter Salles. Agora, que eu me lembre, recentemente, você teve a distribuição do *Eu Tu Eles* lá fora, você teve a distribuição do filme da Lúcia Murat, *Brava Gente Brasileira*, na França, você está tendo *Bicho de Sete Cabeças*. Eu sei que o filme do Beto Brant, *O Invasor*, também vai ter distribuição internacional. O *Xangô de Baker Street* parece que vai ter distribuição internacional, pelo menos em Portugal, eu sei que está tendo. Então, a indústria no Brasil está começando a se formar e já num ponto inclusive de você exportar cinema. É uma coisa extremamente interessante para você fomentar a indústria. Na hora que você começa a ter produto brasileiro sendo distribuído lá fora, você está captando dólar, você está trazendo dinheiro de fora do Brasil. Então, é uma indústria que está vivendo, neste sentido, o *Boom* de crescimento dela. É importante a gente lembrar também que na última década a gente saiu de uma participação de cerca de 1,5% de mercado brasileiro que nós tínhamos para dez anos depois estarmos com 10%. Isso significa um crescimento de 1000% em uma década. É bem verdade que a gente já chegou a ter 50% nos anos 70; mas, a década de 80 foi uma década em que nós caímos de 50 para 1%; e na década de 90 estamos subindo de 1 para 10%. Espero que na próxima década a gente dobre isso e chegue em 20, 25%.

*E a distribuição internacional, a Columbia participa?*

Não, a Columbia não participa. A distribuição da Columbia foi só no Brasil. Nós estamos fechando agora com a Columbia uma distribuição para a televisão da América Latina. Mas, o resto do mundo todo é outra distribuidora.

*Elas são independentes de cada país ou é uma distribuidora só para todos?*

Tem uma agência central que distribui para todos os países. No nosso caso, nós fechamos com uma agência que faz essa distribuição chamada “F for films”, que é uma agência francesa. Ela negocia os pontos de distribuição em vários países. Então, uma distribuidora alemã pega para Alemanha, uma distribuidora mexicana para ao México, e você trabalha pulverizado. O *Eu Tu Eles* foi diferente, por exemplo. Ele foi distribuído por uma única distribuidora internacional, que é a Sony Classics. Ela é uma imensa distribuidora internacional e pegou para fazer a distribuição do *Eu Tu Eles*. Aí, é um outro mecanismo. Como é uma empresa internacional muito grande, ela distribui no mundo inteiro. No caso do *Bicho de Sete Cabeças*, não. Nós pegamos uma distribuidora em cada país. É super complicada a distribuição e é um lugar em que o Brasil ainda quebra muito a cara porque, geralmente, a gente chega com o filme sem verba para a distribuição. Na distribuição você tem que investir em marketing e mídia. É caríssimo! Muito caro, então, geralmente, a gente não tem fôlego para essa fase, que é super importante.

*Como é o fluxo da produção? Existe algum gargalo na produção?*

Têm-se inúmeras barreiras para a cadeia produtiva do cinema brasileiro. Então, você tem barreiras já na captação porque é um modelo que não é auto-sustentável. O cinema brasileiro não se paga. Então, isso é um problema. Você vive de subsídio e o mecanismo de subsídios é um mecanismo que tem mil perversões porque quem decide se vai entrar no filme não é alguém que cuida da indústria do entretenimento, é o diretor financeiro de uma indústria de alimentos, por exemplo. Isso é uma barreira enorme. Eu tenho um projeto de cinema e vou conversar com o diretor financeiro de uma metalúrgica. O que ele entende do meu core-business? Do meu negócio? Então, ele não consegue entender se o meu projeto é melhor do que o de B ou de C. Ou se o projeto de B é melhor do que o meu, porque o meu interlocutor – que tem a grana que eu preciso – não entende nada de

entretenimento, e muito menos de cultura. Isso é a primeira barreira. O modelo de captação é muito estranho. Embora a gente precise de subsídio, a forma como esse subsídio está acontecendo, é esquisita. Estamos em transição para a Agência e a agência pretende acabar com isso. Qual é a grande dúvida em relação à Agência? É se vai haver clientelismo. Se vai haver um regime de distribuição democrática com regras claras ou se vai ser um banco, uma bancada para amigos e/ou pessoas influentes. Mas, por enquanto, a gente está super otimista porque as pessoas que estão comandando o processo são pessoas sérias e estão atentas a isso. Mas, é uma dúvida que está no ar. Mas, já é uma melhoria no sistema porque agora você não vai ter que ter o interlocutor ou o financeiro. Teoricamente, a Agência vai conseguir captar recursos e repassar. E quem controla a Agência são pessoas ligadas ao negócio do cinema. Então, estamos transpondo essa primeira barreira.

*A Sandra, na entrevista, argumentou que comparando com a Embrafilme é melhor porque tira o paternalismo, o clientelismo. Você não acha que ela tem razão?*

Ela tem razão em relação a isso. A lei de incentivo, eu tenho a impressão, que ela foi criada um pouco para acabar com essa relação de banco, de você ali na bancada, pedir dinheiro e ser viciado no jogo. Teoricamente, isso poderia ser interessante mas não foi porque você cai com pessoas que não entendem do *core-business*. Então, para você resolver o problema você cria um outro. Então, quer dizer, qual problema é o pior? É difícil dizer qual dos dois é pior. A gente espera que a Agência tome conta disso, ou seja, que ela consiga centralizar os recursos e distribuir com critérios democráticos, com critérios para fortalecer a indústria. Isso a gente só vai poder dizer daqui a uns quatro, cinco anos - o realmente aconteceu com a Agência. Então, eu concordo da Sandra Werneck, que antigamente centralizava e nesse sentido as leis acabaram com o clientelismo; mas criou-se um outro clientelismo porque o acesso ao diretor financeiro de uma empresa também não é uma acesso muito democrático. É um acesso que depende também de fidalguia. No Brasil, de um modo geral, ficava uma relação de fidalgo. Só os filhos de gente importante, rica e famosa é que têm acesso aos recursos porque o diretor financeiro de uma grande empresa não recebe qualquer pessoa. Ele não quer falar sobre

cultura com você. Ele só recebe o sobrinho ou o filho de não sei quem ou não sei quem indicado por não sei quem. Isso é sair de um clientelismo e cair em outro. Então, eu acho que não resolveu o problema. Embora, a análise dela seja correta, mas para nós aqui em São Paulo foi muito clara essa sensação de que era um jogo de fidalgos. Se você não conhece ninguém, você não tem acesso às pessoas que tem os recursos. Então, continuamos numa política de clientelismo. Então, não resolveu e espero que a Agência dê conta.

*Na entrevista do Instituto Pensarte, registrou-se um maior interesse das empresas incentivarem a cultura através das leis. Você acha que isso está, pelo menos, crescendo?*

Eu acho que pode estar crescendo o investimento. Mas, eu sinto que é fidalguia. Só rola para gente filho, sobrinho de banqueiro, de gente importante, de grande empresário. Não te recebem e eles usam as leis de incentivo, como não é o core-business deles e é dinheiro do governo, houve uma época em que eles davam até para a corrupção. Aí, agora, de um certo modo, como teve alguns escândalos, a corrupção diminuiu violentamente porque, graças a Deus e infelizmente, teve alguns escândalos mas corrigiu. Então, agora, o que, na verdade, acontece é eles darem o dinheiro por cunhadismo. Eles dão para estabelecer relações de um jogo de dívidas e de relações de poder, de cordialidade entre as pessoas de poder. Então, se você não tem alguém que te apresente a uma empresa, a uma pessoa, a um banqueiro, um Ministro... o diretor financeiro não te recebe. As empresas não têm uma política de conceder verbas através das leis de incentivo em função de méritos e resultados dos projetos culturais. Ainda é um jogo de quem indica. Isso eu não concordo com o Pensarte. Vejo a coisa dessa maneira ainda. Vejo projetos certos que não conseguem captar recursos e projetos absolutamente oportunistas feitos na madrugada, de um dia para o outro, mas porque o cara tem acesso à não sei quem consegue captar fábulas de dinheiro. Então, ainda acho que é um mecanismo de investimento através das leis de incentivo. Ainda é uma política de cunhadismo e fidalguia.

Eu estava falando das barreiras de produção. Então, na parte do desenvolvimento, que é a barreira de captação. Depois que nós estamos captados, a pré-produção e a produção é onde nós temos barreiras e gargalos porque aí a gente sabe fazer. O cinema brasileiro, se

you for see, in dollar, the cost of a Brazilian film and compare with the world market the people is doing too cheap with the highest quality. The "Bicho de Sete Cabeças" passed in Canada and passed in Europe, and when we say that the film cost nine hundred thousand dollars, less: eight hundred thousand dollars, they don't believe. The whole world says: this film here in Spain would cost two, three million dollars. Here in Italy, three million dollars. In the United States, fifteen million dollars. Then, the people can make the film: it has an incredible quality, for a price unbelievable. I know the people who produced the *Castelo Ra-Ti-Bum* and it was edited in Los Angeles. The people of Los Angeles said that this film *Castelo Ra-Ti-Bum* in the USA would cost, at least, 25 to 30 million dollars for the effects it has. And they did it with 3, 4 million dollars. Then, this phase of pre-production and production is where the people "kill the fowl". Here the people have professionals, we have experts in all areas. The technicians are good, the people are making a cinema very legal and this core is very well solved. Besides, I would say that the tendency is for foreigners to pay for the people to make cinema, which is already happening. The *Bicho* captured money there for this reason. The four hundred thousand that the Factory put, she received a "film" in her hand that is selling for the television of Europe. Then, this is the moment when it is even better solved in the chain. With the post-production it is the same thing: we have technology in Brazil; we have a small cartel still in the area of negatives, of laboratory because they have a reserve of market and they establish a policy of prices still complicated because the people cannot import the products that they produce here. It is a producer only of film and revelation. It is a small cartel still that is the "Curt". It has a cartel still in the part of revelation, but, technically, the people have technology of the top and can finish with the highest quality. We only went to make there because they paid and it was a requirement to make there. I would prefer to do it here. The distribution is catastrophic. We are with many barriers. First barrier: generally, we come without resources for the launch of the film, for the marketing. And the Americans invest millions of dollars to do marketing in Brazil. Second thing: we have a reserve of market on the contrary, the Americans practice reserve of market. The American distributors practice with the exhibitor, they demand of the exhibitor a commitment that he pass more ten or twelve films to give a blockbuster for



ele. E aí, eles desovam as porcarias deles de baixa qualidade, de baixo custo, sem marketing e tem reserva de mercado. Então, a gente entra com um filme brasileiro bom, que daria mais bilheteria que um filme B americano ou um filme C americano e o exibidor não coloca a gente em cartaz porque ele tem compromisso com as distribuidoras americanas. Isso é um absurdo. É uma coisa que eles negam, mas está rolando no mercado. Então, vai ter que ser com lei – não tem jeito. Nós vamos ter que avançar com lei e através da Agência, provavelmente, estabelecer cotas e metas para distribuidoras e exibidores, que também não respeitam os direitos do cinema brasileiro. Os exibidores, por exemplo, tiveram o *Bicho de Sete Cabeças* de cartaz dando a média da sala. Existe uma coisa que é: todas as salas de cinema tem a média de ocupação da sala. E quando você está dando 100% da média de ocupação da sala você está dando o máximo de dinheiro que o cara consegue arrancar. Nós fomos tirados de algumas salas dando 125% de média. Por que fomos tirados? Porque tinha filme americano grande para entrar e ele precisava posicionar o filme americano mesmo que ele fosse perder um pouco de dinheiro. Eu sou um produtor que chega lá de vez em quando e o dono do filme americano está todo dia lá com película. O exibidor me tirou de sala de cinema com 125% da média isso aqui em São Paulo, em Shopping Center. Isso é inaceitável! Isso é uma coisa que só metendo os caras na lei, não tem jeito. Enquanto não tiver uma lei que exige que eles respeitem a dobra. A dobra é quando chega na 3ª feira, o cara viu o filme que você fez no final de semana e na 3ª feira ele define se na 5ª feira o teu filme vira um final de semana a mais, ou seja, se ele dobra ou se ele sai de cartaz. Então, nós precisamos de uma lei que regule a dobra. Cinema brasileiro, na minha opinião, se ele tiver fazendo menos de 100%; se ele estiver fazendo 75% da média da sala, ele deveria ser obrigado a ficar. Nós somos uma indústria em construção. O mercado brasileiro é nosso e eles estão explorando o nosso mercado. Então, tem que haver uma pequena condescendência. Entre o que deveria ser e o que é o nosso sistema está ao contrário. Deveria ter tolerância com o desempenho de um filme brasileiro que esteja um pouco abaixo da média da sala.

*Então, o mercado não é competitivo? É um mercado oligopolista?*



Totalmente, não é um monopólio porque são várias distribuidoras. Mas, se você considerar a Motion Pictures é um monopólio. A Motion Pictures é o sindicato dos produtores americanos, se você considerar que todas as distribuidoras daqui são ligadas a Motion Pictures é um monopólio. Eles têm 90% do mercado; 94, 95% porque metade do cinema brasileiro são eles que distribuem. Então, é claro que não se trata de brigar com eles. Mas, nós temos que avançar com algumas leis e exigir alguns compromissos. E, vai ser só na base da lei porque eles são muito violentos na hora, por exemplo, de restringir a nossa entrada do aço ou do suco de laranja ou do sapato brasileiro, mas eles praticam reserva de mercado dentro do nosso país. Isso é uma questão para ser debatida entre a sociedade brasileira, o Congresso, o Senado e modificar. Então, nós temos um gargalo para a indústria, para o nosso processo industrial. Nós estamos num mercado de “monopólio”, um mercado em que o destruidor e o exibidor não respeita os nossos direitos e vivendo uma reserva de mercado ao contrário. É certo dizer que os filmes americanos tem reserva dentro do Brasil, então, às vezes, ele tira o meu filme que, às vezes, está fazendo mais bilheteria para botar um filme B americano porque ele tem medo que depois a distribuidora não dê o blockbuster para a sala dele. Sem falar também que os exibidores que estão no Brasil hoje, 70% do grupo Cinemark e UCI é de capital americano. E também tem a missão internacional, mundial de defender o produto americano, o produto audiovisual americano. Então, eles também estão defendendo o interesse de remeter lucro para lá e preservar a indústria deles. Então, em relação à distribuição, nós estamos completamente pelados. Estamos enfrentando com estilingue na mão os caras com metralhadoras. É claro que há alguns interlocutores que estão mais abertos para conversar, como o próprio Presidente da Columbia. Existe algumas áreas mais abertas para conversar, mas o grande avanço é que ultimamente eles têm sentado para conversar e há três anos atrás eles nem nos recebiam. Isso para mim é o grande avanço. Tivemos algumas reuniões no Rio de Janeiro que estavam sentados na mesa o Presidente da Columbia, o Presidente da Warner, o Presidente da UCI, o Presidente da Cinemark e os produtores brasileiros. É claro que não chegamos em um denominador comum, mas houve um início de diálogo e isso pode ser uma maneira da gente avançar. Na minha opinião, poderíamos sentar e dizer que o Brasil precisa nos próximos dois anos subir de 10% para 15% do market share: Vocês se virem para fazer isso porque se não

nos ajudarem a fazer isso, nós vamos fazer leis que podem ir contra o lucro de vocês. Se nós damos para eles uma intenção, eles podem fazer isso preservando o lucro deles, se eles não colaborarem com a gente, isso será feito de uma maneira muito mais violenta.

Então, eu acho que essa é uma maneira da gente sentar e discutir com eles. Mas, hoje a nossa situação é catastrófica. O nosso parque exibidor é muito pequeno, é um parque ridículo. Nós temos cerca de mil e quinhentas salas de cinema e o potencial que os caras falam é para dez mil salas. Em relação às salas de cinema, está crescendo, estão abrindo salas e o preço do ingresso também é um problema. O preço do ingresso é muito elitista no Brasil. Não está legal o preço do ingresso. Ele tinha que ser 50% do que é o preço dele hoje. Iria dobrar o número de salas, iria dobrar o número de freqüentadores. A indústria também tem esse problema: ela está formatada de uma maneira perversa, o preço do ingresso está muito caro. Então, isso inibe a classe média de ir ao cinema. Só vai a classe média alta. Hoje é para as classes A e B freqüentar sala de cinema. Porque a gente perdeu a classe C. E a gente poderia praticar um preço que incluísse a classe C, nós aumentaríamos aí em dez milhões o número de freqüentador da sala de cinema. Nós poderíamos aumentar em cerca de cento e cinquenta milhões de ingressos vendidos. Mas isso também é um gargalo na exibição. Eles também concordam, os exibidores falaram para nós que o preço do ingresso poderia cair se não fossem as barreiras. Mas, eles estão de acordo com a gente. Eles ganhariam mais dinheiro se o ingresso fosse mais barato.

*Em um estudo americano, foi constatado que a indústria americana é contracíclica. No Brasil, é compatível pensar que o ciclo acompanha a economia por ter baixa renda?*

É cíclico, com certeza. Nós estamos em uma fase ainda em que não atingimos, não colocamos o nosso produto acessível ao mercado que ele deveria ter. O mercado americano já está estabilizado. Ele já achou o seu público, já definiu o padrão do seu consumidor. O consumidor de cinema é só a nata que tem lá em cima. Todo leite que tem embaixo da nata não está consumido ainda. Então, quando a economia está indo bem a gente alarga, avança no leite, na parte de baixo. Nós ainda não chegamos a oferecer o produto a quem deveria ser o nicho de consumo dele mesmo. Então, eu acho, não conheço nem estudei, mas, por hipótese, imagino que deva ser cíclico realmente.

*Na entrevista com a Fox foi constatado que eles não pesquisam o consumidor brasileiro. Então, como você vai lidar com um público que você não conhece?*

É porque eles ganham dinheiro muito fácil aqui. Eles não precisam trabalhar. O produto já vem pago de lá, eles lançam com o marketing semelhante usado lá e ser der certo esse filme bem, se não tudo bem vai dar o próximo. Eles estão ganhando muito dinheiro. Isso aqui é a rapa do tacho. Custa fazer pesquisa, então, eles preferem economizar essa grana.

*O modelo de produção dos EUA e do Brasil são meio parecidos. O modelo brasileiro é baseado no modelo americano, é quase um benchmarking pela sua eficiência ou é só coincidência – ou qualquer outro motivo?*

Eu acho que não. O modelo, à medida que a gente não tem uma indústria auto-sustentável, é completamente diferente. Não tem relação dele, da obra com o mercado, pois não importa o resultado. Quer dizer, o diretor e a equipe se remuneram com a captação e não estão nem aí para o resultado econômico do filme. O resultado brasileiro não interessa, e isso não é o modelo americano. O modelo americano é totalmente voltado para o lucro. A gente está em uma fase e, como a lei de incentivo não premia quem dá resultado ou cria algum tipo de ônus para quem não dá resultados, nós estamos em um modelo absolutamente louco, solto no ar. Ele não tem relação com o resultado. Eu acho que enquanto o modelo tiver essa relação com o mercado completamente exclusiva e diferente do modelo americano, as diferenças permanecerão. Por isso que eu te falei que no processo de desenvolvimento de um roteiro ninguém faz pesquisa. Nós resolvemos fazer, por causa do Cine Mambembe, uma pesquisa qualitativa e não quantitativa. E, nos orientamos por essa pesquisa o tempo todo: no roteiro, na escolha de música, na época de lançar o filme, na maneira de criar a linguagem de lançamento do filme... Fomos fazendo qualitativamente uma avaliação; mas, em geral, ninguém faz. Imagine, na indústria americana, os caras gastam um, dois, três milhões para testar um roteiro na fase de desenvolvimento. Então, eu acho que o nosso modelo é completamente diferente do modelo produtivo americano. E, portanto, a obra e o produto também são diferentes.

*Segundo Porter, uma indústria é determinada por cinco forças. Foi feita uma suposição sobre a indústria brasileira. Você concorda?*

Olha, aqui parece que está tudo correto. Parece lógico. Barreiras de escala nós não temos. Diferença de produto patenteado, não entendo isso. Identidade de marca, nós não temos marca para as produtoras ainda. A gente está tentando fazer a nossa: Buriti Filmes, pelo menos em relação aos investidores. A gente está em uma fase que tudo isso aqui é muito incipiente. Nós não temos escala.

*E a concorrência? Quem é o seu concorrente? É o filme brasileiro, é o americano ou é mundial?*

A priori qualquer filme é seu concorrente, qualquer filme que estiver em cartaz está disputando com você. Se você tem outro filme brasileiro desde que você saiu é um terrível concorrente. Geralmente, a gente faz acordo; liga todo mundo e conversa para isso não acontecer porque nós não temos produção ainda para dois filmes brasileiros grandes brigando na bilheteria. A gente procura saber que dia está todo mundo saindo, e se bater a gente sai em outro dia. E, mesmo assim tem uns bate-cabeças porque a gente sair junto com o filme *Copacabana*, da Carla ou de sair com *A Partilha* é um perigo. A gente fica fugindo dos filmes. Mas, às vezes, igual em Porto Alegre, aconteceu da gente não ter previsto e sair no mesmo dia o *Memórias Póstumas*, o *Bicho* e *Copacabana* – foi um desastre para todo mundo! Foi muito baixo perto do que poderia ter sido porque dividiu o público. Os melhores pratos para o mercado brasileiro são: Recife, Salvador, Brasília, São Paulo e Rio. As cidades grandes do interior não são boas e o Sul não é bom. Curitiba é ruim, Porto Alegre é péssimo, Campinas e Ribeirão Preto são fracos. Goiânia é fraco. E, como em Porto Alegre a gente acabou saindo no mesmo dia, o poderíamos ter tido 10% do final de semana, acabou sendo 3% para cada um – o que foi uma droga para todo mundo. Foi ruim para todos! Quando conversamos nós admitimos que vacilamos, que deixamos acontecer. Então, o próprio filme brasileiro é o nosso concorrente e o filme americano Blockbuster é o terrível concorrente. Tudo é concorrente! Não tem jeito. Na realidade, todo mundo é concorrente.

*E os seus compradores, como é o relacionamento?*

Na fase da distribuição, é oligopolista para mídia. Nós somos muito fracos. Então, o preço que o vendedor de mídia faz para gente é muito pior do que ele faz para os americanos, que compram direto, que tem escala e volume. Então, o preço que eu vou comprar um anúncio na Rede Globo fica mais caro do que se a Columbia comprar. Tanto que para comprar para o nosso filme, compramos pela Columbia. Se a Buriti fosse comprar eu pagaria 20% mais caro. Então, nós temos esse problema ainda na fase de distribuição.

*E os fornecedores?*

O nosso concorrente é a publicidade brasileira. Eles não produzem filmes aqui, então eles não inflacionam o mercado e não concorrem com a gente. A questão de compra de fornecedor é uma arte, e aí se têm bons produtores e maus produtores. Maus produtores compram muito mal; bons produtores compram muito bem porque têm crédito. Então, no nosso caso, os nossos compradores são da Gullane Filmes, que é uma empresa associada à gente que produziu o nosso filme anterior e vai produzir o próximo. Eles são os melhores compradores do mercado; eles têm crédito, eles conseguem um política de preços enorme, muito boa. Eles conseguem, inclusive, que, às vezes, alguns fornecedores se associem aos filmes. E isso por que? Porque eles fazem todos os melhores filmes de São Paulo. Eles estão sempre fazendo os melhores filmes da cidade. Então, todos os fornecedores os tratam de maneira especial. Mas, se você pega um outro produtor que não tem uma posição de compra privilegiada como eles, vai pagar 30% a mais do que o nosso filme pagou. Isso eu diria que é uma arte mesmo! É know-how e arte. Aí, são três ou quatro no Brasil que têm know-how e volume de trabalho. Porque, geralmente, a produtora faz um filme agora e faz outro daqui a cinco anos. Mas, a Gullane se associa sempre a todo mundo. Então ela está fazendo dois, três filmes por ano. Esses caras têm esse poder de compra privilegiado em relação aos fornecedores.



*Quais são as suas atribuições como produtor? Ou seja, o que é ser um produtor no Brasil?*

Produtor, no Brasil, é ser um artesão. Eu vejo que a gente, no Brasil, está mais próximo do *handcraft*, do artesanato do que da indústria de linha. Isso é uma das grandes diferenças que eu acho que a gente tem da indústria americana. A indústria americana, a produção americana é de linha, em série. Um cara só faz isso, outro só faz aquilo, tem um diretor só para dirigir sorrisos do ator, pequenos gestos do rosto... A gente é artesão. O produtor brasileiro, no caso, a Buriti Filmes, eu escrevi o roteiro, eu trabalhei na pré-produção, na produção, na captação de recursos, eu montei o filme e fiz a distribuição. Quer dizer, é artesanato. Os outros, os nossos parceiros é que entram e saem, mas você faz um filme como uma peça de artesanato. Eu acho que tem que amadurecer, mas eu gosto dessa maneira de você participar do processo como um todo. Acaba sendo uma indústria. No caso da Buriti Filmes, acaba sendo um modelo completamente diferente do modelo industrial contemporâneo. Eu diria que o que a gente faz é *handcraft*, é artesanato. Não existe isso: cuidar do filme de ponta a ponta. Eu e a Laís cuidamos do filme de ponta a ponta: montamos, dirigimos, escrevemos o roteiro, tudo. Isso é absolutamente inimaginável e isso sim é um modelo alternativo. Eu acho interessante!

*E quem é o Produtor Executivo? E o Diretor de Produção?*

O Produtor Executivo, pelo que sei, está mais ligado à administração da verba. Ele faz o link entre a captação e os gastos. É ele quem administra praticamente o fluxo de caixa. Ele é responsável por captar dinheiro e administrar a saída do dinheiro. O Diretor de Produção é o que toca a saída do dinheiro, é o que faz o link entre o dinheiro que ele tem para comprar e compras as coisas e fazer a produção, a filmagem acontecer. O Executivo é quase o Diretor Financeiro do filme, mas não financeiro apenas como o responsável pela economia do filme. O Diretor de Produção é o da logística, digamos assim. É o cara que cuida de toda a cadeia de produção realmente; ele sabe qual é a verba que ele tem. E quem define qual é a verba que ele tem para cada caixa, para a direção de arte é o Produtor Executivo.



*A Sandra Werneck na entrevista concedida afirmou que as produtoras brasileiras têm estrutura familiar: os Barreto produzem os filhos, você produz a Laís. Você concorda ou discorda?*

Não sei se elas são familiares. Tem alguns casos que são assim e outros que são profissionais sem laço de família que se uniram e que montaram uma produtora. A produção do *Bicho* mesmo foi uma associação de três produtoras; nós fizemos o filme com outras duas produtoras. Acho que se fala muito nessa coisa de família porque foi assim no passado. Mas hoje acho que não está sendo mais assim. Claro, o Barreto é um grande produtor e é uma empresa totalmente familiar. É uma herança dessa fase. Existem algumas famílias realmente. Mas, é uma coisa que vem do passado; as novas não estão se configurando de forma familiar não. As antigas sim. As novas não. Foi assim, mas, hoje, não é mais.

*E o ideal seria sempre haver uma divisão de pessoa de diretor e produtor para um maior enfoque, uma especialização?*

Claro. O diretor que cuida da produção é um infeliz, está danado! É horrível! O diretor não dá para cuidar da produção. Acontece que, por muitas vezes, como a coisa ainda não está profissional tem que acumular a função. Mas, isso nenhum diretor gosta. O ideal é ter um produtor.

*Quando a indústria consolidar essa distinção beneficiará a indústria como um todo?*

Com certeza.

*Quais são os seus principais insumos e quem são os seus principais fornecedores?*

Os principais insumos são os normais do cinema: luz, aluguel de equipamento de câmera, som e material sensível. E, depois o aluguel de toda tecnologia de pós-produção, que é o aluguel de estúdio de som, aluguel de edição e pagamento de laboratório. Esses são os

insumos. Os fornecedores variam muito. Você tem desde grandes fornecedores, os laboratórios, Curt, os filmes que são importados: Kodak, Fuji, ... São esses.

*Existe re-uso? Algum aproveitamento?*

Não, não sobra nada.

*Quando você escolhe uma equipe, qual o critério adotado?*

Competência. Competência técnica e custo. É uma relação entre competência e custo. Escolhidos a dedo.

*Quais são os requisitos para ser um bom profissional na área?*

Experiência, dedicação e gostar do que faz.

*Cada produção é uma equipe diferente ou é geralmente fixa?*

Eu diria que a tendência é você trabalhar com o grosso das mesmas pessoas. Então, eu acho que 60, 70% da equipe que trabalhou com você, trabalhará no próximo filme. Se acertou você vai querer trabalhar de novo com ela; a gente não quer mudar a equipe. A gente vai procurar, no próximo filme, trabalhar com a mesma equipe.

*E quem é o seu mercado? São os expectadores ou são as salas?*

É tudo. São as duas coisas, como são os canais de televisão e até a distribuidora em um primeiro momento. O perfil do meu público, hoje, em questão de sala de cinema é a classe A e B. E, aí, depende do produto que você tiver desenhando. Porque *o Bicho de 7 Cabeças* nós desenhamos para um público jovem. O nicho principal era dos quinze aos vinte e cinco anos. Mas tinha o seu segundo público – adulto – e funcionou. Quando você cumpre a escala de vídeo e televisão é altamente popular. Aí, se você atingir também esses nichos você passa a ter até a classe E. Porque se o filme for bom irá passar na Rede Globo e eles vão pagar por isso. Aí, é tudo! Todas as classes!

*Qual é a sua formação acadêmica?*

Eu sou formado em Jornalismo e estudei cinco anos de Antropologia, mas não tirei o diploma.

*Quanto às variações econômicas como a valorização/desvalorização do dólar afetam a produção?*

É catastrófico! Como tudo no Brasil. A gente tem muitos custos ligados ao dólar, que são produtos importados, como a revelação de filme, a química que é usada na revelação, grandes equipamentos. Então, quando você está com um orçamento feito e tem uma mudança, uma desvalorização cambial grande te quebra o orçamento. É uma catástrofe mesmo. Como a gente não tinha captado nada ainda, a gente reestruturou todo o orçamento em função da nova moeda. Então, não fomos pegos no meio. O problema é se o cara com um orçamento estiver em pré-produção e vier a desvalorização, ele não terá tempo de reestruturar o roteiro. Nós redesenhamos o projeto quando o dólar mudou. Nós mudamos o valor dele no Ministério da Cultura, mudamos toda a cadeia, mudamos o roteiro. A gente re-adequou. O problema é quando você não tem margem, você não tem tempo para isso. Você está em pré-produção, já está gastando o dinheiro e já vai começar a filmar e o dólar aumenta – quebra uma produção!

*Mas, no seu caso, de certa forma ajudou porque você recebeu da Benetton em dólar, não foi?*

Recebi, mas quando isso aconteceu não teve uma desvalorização. A desvalorização foi antes. Ela não me pegou na hora em que eu estava recebendo o dinheiro. O orçamento era em real, e foram eles que adaptaram para o dólar. Então, para mim, realmente, não alterou.

*O governo auxilia ou atrapalha a produção nacional? As leis de incentivo são eficientes ou poderiam ser conduzidas de outra forma?*

O governo auxilia sim. Sem ele a gente não estaria fazendo nada. Sem governo não existe cinema no Brasil. Sem subsídio não existe porque você tem uma indústria americana agressiva aqui dentro. Não tem conversa, não dá para formar uma indústria de entretenimento sem um empurrão inicial de subsídio. Os EUA são assim; todo lugar no mundo é assim. Sem ele não existiria cinema! O modelo que o governo está colocando não é suficiente para a gente implantar a indústria que deveria implantar. O modelo está longe do ideal, muito longe do ideal e tem muitos problemas. Mas, se ele não estivesse presente, não existiria cinema no Brasil.

*Não tem a possibilidade de ter um filme sem as leis de incentivo?*

Não, não tem. Não é real. Teve dois palhaços, agora, que tentaram fazer – que são os irmãos Mainari. São dois picaretas que fazem marketing de si mesmos dizendo que o cinema brasileiro é corrupto, que eles iriam fazer sem as leis. Primeiro que eles são filhinhos de papai, de publicitário. Então, a conversa deles é conversa de xarope. Tendo dinheiro do banco do meu papai, isso não é indústria. Isso é de brinquedo, é de criança. Aí, o filme deles quebrou a cara, não deu dez mil expectadores. Então, não dá para fazer cinema no Brasil hoje sem lei de incentivo. Impossível, impossível.

*E o jeito deles reduzirem o custo do projeto através da digitalização?*

É uma tendência. Uma tendência total!

*É possível que em longo prazo todos os filmes serão digitais?*

A gente vê que essa é a tendência. A tecnologia digital ainda não conseguiu a qualidade de imagem que a película física tem. Mas, provavelmente, em uma década, ela vai atingir. E, vai cortar uma série de custos associados ao material sensível que envolve prata. A película de cinema tem prata. Quer dizer, o negócio é mirabolante. Essa tecnologia digital vai substituir isso em uma década, com certeza. Hoje, não substitui ainda porque não tem a qualidade técnica, a beleza plástica que tem a película de cinema,

mas os caras estão resolvendo isso. Em uma década, está resolvido. Mas, aí, vão surgir novos custos. Vão surgir novas possibilidades. Qualquer filme poderá ser rodado em digital. O outro filme que a gente fez, que é um documentário foi rodado em digital e depois transferido para película. Era um documentário, não era um filme de grande público, mas entrou em cartaz em Minas, em São Paulo e rodou em festivais, no mundo inteiro em cinema. Foi feito em digital e funcionou muito bem. Então, existe uma diferença estética de qualidade digital para a qualidade da imagem de película. Mas, tem gente que às vezes fala que não quer trabalhar com a estética digital. É uma questão de ordem de estética, mas qualquer narrativa pode ser contada com o digital. Eu acho que a tendência é acabar com a película; não em curtíssimo prazo, mas em médio prazo. Em uma década mais ou menos, imagino que os caras vão conseguir lançar uma câmara de cinema que tem a mesma qualidade. Por exemplo, o filme da Xuxa, “Xuxa e os Duendes”, não tinha qualidade de película. Eles alugaram a câmara mais cara do mundo, disseram que ia ser a coisa mais linda do mundo, mas quando você vai ver o filme a imagem é feia. A imagem é feia, não tem jeito! Não chegaram lá ainda. A imagem é lavada, sem contrastes. E, eles tinham o que tem de mais moderno. Portanto, a conclusão é: o que tem de mais moderno de digital ainda não bateu a película, ainda não se equiparou com a película.

*Qual foi a sua relação com a distribuidora? Como foi?*

A relação com a distribuidora foi complexa e difícil. Foi um jogo de sedução, de conseguir convencer de que o filme tinha possibilidade de bilheteria apesar de que porque o filme que, geralmente, funciona no Brasil; é a comédia. No cinema brasileiro o que dá bilheteria é comédia. Então, as distribuidoras já sabem que o público brasileiro tem uma predileção por comédia. E, o nosso filme é uma tragédia social. Então, é muito diferente do filme que eles estão acostumados. Então, houve uma dificuldade deles investirem no filme, mas quando propomos a eles que testassem o filme com o público, eles testaram e funcionou. Aí, eles entraram no filme depois de testar o filme e ver que iria dar resultado. Aí, houve uma parceria muito legal porque a gente não entregou o filme para eles distribuírem; trabalhamos junto com eles. Ou seja, nós entramos com dinheiro nosso, eles

entraram com o dinheiro deles e coordenamos a estratégia de distribuição do filme de comum acordo com a Columbia. Então, foi um trabalho muito legal, foi muito bacana trabalhar com a Columbia. Apesar de toda estrutura macro das distribuidoras americanas, delas terem o monopólio, dentro do universo micro trabalhar com as pessoas da Columbia foi muito legal porque eles deixaram a gente trabalhar, criar a estratégia. Foram criativos, pensaram junto conosco e lutaram pelo filme com unhas e dentes. Aí, entra um componente pessoal. A equipe da Columbia que estava lançando o filme, estava apaixonada pelo filme. Eles são seres humanos, então, eles trabalharam com o filme diferentemente de como trabalham com os americanos. Assim, tinha algo a mais: um envolvimento deles com o filme. Isso, nós sentimos muito claramente.

#### *E a Rio Filmes?*

A Rio Filmes é uma empresa da Prefeitura de Rio de Janeiro, uma estatal. Ela entrou com cento e quarenta mil reais no filme. Por isso, ela tem 8,59% da receita do filme em troca desse dinheiro. Então, eles participaram como produtores. Eles foram, na verdade, coprodutores do filme. Mas, eles não distribuíram o filme. Quem distribuiu o filme foi a Columbia.

#### *Qual é a diferença de produzir um filme em São Paulo e um no Rio de Janeiro?*

O Rio é mais caro.



**LEONARDO MONTEIRO DE BARROS –**

**PRODUÇÃO (CONSPIRAÇÃO FILMES)**

**RIO DE JANEIRO, 06 DE AGOSTO DE 2002.**

O que uma análise estrutural da indústria vai mostrar é que existe uma hegemonia de um determinado fornecedor do produto, que é o produto de Hollywood - não é nem o produto americano. Porque os EUA produzem quinhentos filmes por ano; destes duzentos são de Hollywood e trezentos são filmes independentes. Mas, o que domina o mundo são os filmes de Hollywood. Recentemente, *The Economist* publicou que os Estados Unidos detêm 82% do mercado mundial, ou seja, 82% das bilheterias mundiais de cinema são realizadas por filmes de Hollywood, e não americanos somente.

Então, o que vai mostrar é que existe um *player* que tem uma hegemonia, uma dominância enorme do mercado. Embora, esse player não seja um *player* único, ele é constituído por cinco, eventualmente, sete empresas. Mas, corporativamente, Hollywood é um *player* só porque o modelo deles é muito parecido em todas as empresas. Você, então, criou em vários países do mundo um mecanismo de subsídio e incentivos fiscais à produção local como uma forma de torná-la minimamente mais competitiva. É obvio que essa questão de subsídios e incentivos é muito discutida: por um lado você pode ter incentivos e subsídios e, por outro lado, você pode ter cotas, limitações para a entrada. A Índia e a China proíbem a entrada de produtos americanos. O Brasil não pratica isso; qualquer filme americano pode entrar livremente. Os Estados Unidos também não tem nenhuma restrição. A barreira de entrada lá é uma barreira mercadológica, é muito caro lançar um filme nos Estados Unidos. É uma barreira cultural; o público americano foi educado para ouvir a língua inglesa; então, ele não lê legenda. Você tem que ou dublar o seu filme ou fazê-lo em inglês, porque um filme com legendas tem um mercado muito limitado porque o público americano não gosta.

Na Europa é diferente. Vários países europeus estão acostumados com legenda porque a Europa tem muito mais pluralidade cultural. Existe um modelo de fortalecimento da produção local, que é através das cotas, ou seja, você proíbe a entrada dos produtos

estrangeiro ou você exige uma determinada quantidade de exhibições de produtos brasileiros. É o que a gente tem no Brasil. Os cinemas no Brasil são obrigados a passarem um número mínimo de filmes brasileiros por ano, em quantidade de dias. É claro que o cinema que é uma sala só e o complexo com quatorze salas tem cotas diferentes, nem faz sentido ter uma cota para todo mundo.

O outro modelo de fortalecimento da indústria local é por modelos de subsídio, que pode ser direto – como é o caso da Europa – em você vai num guichê do governo e recebe um dinheiro direto para a sua produção ou mecanismo de incentivo fiscal, que significa que em troca de uma abatimento no imposto que uma pessoa física ou jurídica pagaria, ela pode destinar uma parte daquele dinheiro que iria para o imposto para o investimento em cinema ou televisão. Existe também em vários países. Algumas pessoas questionam a eficácia, não é nem a eficiência, desse mecanismo: será que no longo prazo, ele gera uma indústria competitiva? Ou ele acaba dando proteção para quem não tem capacidade de competição?

O fato é que em qualquer mercado em que você tenha um *player* que ocupa de 70 a 80% do mercado, você também tem que questionar se essa é uma situação de concorrência saudável ou não. A gente sabe que em determinadas indústrias acima de 50 ou 60% do mercado você já passa a ter uma situação de, praticamente, oligopólio. E em alguns casos, quando é 80 a 90% configura-se um monopólio virtual.

Uma coisa interessante é que a indústria de Hollywood começou a perceber é que essa hegemonia estava criando um problema de imagem; afinal de contas, ninguém gosta de alguém que domina tudo. Então, a própria indústria de Hollywood começou a procurar formas de participar de produções locais. A maneira mais básica é criar num determinado país, na Alemanha ou em Hong Kong, através de empresas como a Columbia, que tem uma atividade local forte em vários países. Aí, nesses países ela procura co-produzir filmes locais. Ela faz isso no Brasil também; ela utiliza os mecanismos que existem para investir em filmes locais e aproveita quando um filme desses tem um potencial para ser um filme que impacta muita gente, ela utiliza, então, a estrutura de distribuição dela mundial para fazer o filme viajar e circular pelo mundo fora do seu mercado original. Um bom exemplo disso são filmes como *O Tigre e o Dragão*, que é um filme de Taiwan e foi

financiado parcialmente pela Columbia lá na Ásia e de lá, ele foi lançado no mundo inteiro pela Columbia. Um evento parecido foi *Central do Brasil*, embora ele não tenha sido financiado pela empresa, ele foi comprado depois. Porque há duas maneiras: você pode financiar a co-produção ou você pode quando o filme estiver pronto, você vai num festival e gostou dele, você compra os direitos deles. Porque nesse mercado você não negocia nada físico, você negocia os direitos de distribuição, de exibição para determinados territórios e/ou determinadas mídias.

Então, a própria indústria de Hollywood procurou mostrar interesse, de alguma maneira, de viabilizar alguma coisa local para que isso possa ser visto como um gesto de boa vontade, de boa política. Obviamente, o centro do mercado ainda é o produto criado, produzido e distribuído por Hollywood. Eu acho que não tem nada de malévolo nisso; na minha visão pessoal, isso não é parte de um plano maldoso mundial. É uma mostra de eficiência. Ninguém é obrigado a ir ao cinema, as pessoas vão ao cinema porque querem e elas pagam pelo ingresso porque desejam assistir a um filme americano- seja uma comédia, drama, romântico ou desenho animado. É obvio que ela tem um poder de marketing fantástico mas, no final das contas, tudo isso é fruto do sucesso dela mesmo. Foi uma audiência que ela cultivou, criou e nutre no mundo inteiro. Eu acho que é uma mostra da eficiência e da qualidade do produto para o ele se propõe. É lógico que, em determinadas circunstâncias, alguns produtos culturais precisam ser olhados. Não é simplesmente um atum em lata que você está vendendo para o mundo inteiro. Eles trazem dentro de si conceitos, mensagens e toda uma cultura – além do valor econômico. Populações de vários países acham que tão importante quanto assistir a um filme americano é assistir a um filme dinamarquês ou assistir a um filme sueco. E, portanto, a diversidade cultural é boa e necessária, além de gerar empregos para artistas, para criadores em várias partes do mundo. Então, não seria bom para o mundo ter apenas um pólo de produção cultural em determinado local.

É por isso que muitos governos fazem questão de que o audiovisual seja uma forma de afirmação da identidade e da cultura do país. No Irã, por exemplo: os filmes iranianos começaram a mostrar para o mundo que o Irã é um país super interessante; sendo que a imagem que você tem através da mídia é de que o Irã é um país fechado, um país extremamente radicalóide do ponto de vista religioso de forma que ninguém pode fazer

nada e que não tem cultura. E, o Irã tem uma cultura de dois mil anos ou até mais se você considerar os primórdios da Pérsia e, de repente, você começou a ver através dos filmes iranianos todo um mundo cultural, social e econômico muito novo, muito original e interessante que você não estava sabendo que isso estava acontecendo lá. Então, o audiovisual é a forma mais forte de você levar a cultura de um país. Da mesma maneira, é importante que o Brasil mostre ao mundo a riqueza das nossas lendas, das nossas idéias e histórias, a imaginação dos nossos autores e criadores, os personagens que ao longo do tempo os nossos criadores fizeram – desde Machado de Assis a Monteiro Lobato ou até a nova literatura brasileira, passando por Jorge Amado e Érico Veríssimo. A força do nosso vocabulário, o som da nossa língua, ... tudo isso são valores de afirmação do povo. A França fez muito pelo valor da língua francesa, pela afirmação da escrita, da fala do francês como uma língua de qualidade e o Brasil pensa isso também, que é importante a gente mostrar para o mundo a originalidade do nosso idioma, a particularidade dele, o som dele. Se não, as pessoas não vão saber que ele existe. É a mesma coisa de você ouvir russo e perceber como o idioma russo soa. Enfim, tudo isso é um prelúdio para analisarmos um pouco a situação, em que você tem de um lado muitos países praticam incentivo e subsídios – que são formas diferentes já que no subsídio se tem um investimento direto do Estado e no incentivo fiscal o Estado deixa de arrecadar o imposto para que uma empresa, uma entidade, uma pessoa invista aquilo que seria o imposto num produto cultural. Você tem outros países com um sistema de cotas, sendo que você tem cotas positivas e cotas negativas. A cota negativa é aquela que proíbe a entrada de um determinado produto e a cota positiva, ou impositiva, é a aquela em que você exige um número de determinado produto. Em alguns casos em televisões de alguns países, como a França, por exemplo, que deve ter um mínimo de programação de filmes nacionais. O cinema você pode lançar à vontade, mas na televisão, em alguns canais a obrigatoriedade chega a 60%. Isso está mudando um pouquinho por causa da União Européia, já que a França tinha essa regra mas os outros países não, então, agora, houve um novo acordo em que eles se esforçam para que seja 60% de produtos europeus, mas eles não são obrigados. A França também tem dia em que a televisão não pode exibir filme porque é dia das pessoas irem ao cinema, e não ficarem em casa vendo filme.

De uma maneira geral, os mercados que tem subsídio ou incentivo estimulam uma atomização das produtoras. O que é uma atomização? São várias produtoras pequenas porque, geralmente, nesse tipo de mercado, como o produto é financiado através de um subsídio ou por incentivo e ele não depende do resultado comercial para se remunerar. Quer dizer, se der remuneração é lucro, mas ele foi financiado por um dinheiro público e não pelo dinheiro de algum empreendedor ou por alguém que acredita no sucesso comercial do filme ou que vive disso. Então, isso gera uma tendência das empresas se atomizarem e procurarem fazer uma quantidade limitada de projetos, onde um mínimo de remuneração é assegurado. Não chega a ser lucro porque lucro só vem se o projeto dá certo.

Por exemplo, você vai fazer um filme e ele custa X. Se você consegue manter uma margem de 5 a 10% do valor do projeto para os custos fixos da empresa, depois de tirar todos os custos variáveis do filme – como os fornecedores, os insumos, os talentos, etc. – e, sempre, 5 a 10% é considerada taxa de administração do projeto. Isso é utilizado para você pagar os custos fixos da empresa, como aluguel de sala, escritório, advogado, mão de obra, ... se você consegue fazer um projeto que gaste 90% e sobre 10% para você pagar o custo fixo fica uma operação quase que equilibrada. Então, a tendência dos modelos de subsídio é você atomizar a produção pois vale a pena para cada um montar a sua pequena produtora com custo fixo baixo e procurar fazer um projeto. A vantagem de cinema é que você não precisa ter uma estrutura de ativos muito grande; você não precisa ter estúdio para fazer cinema, você não precisa ter câmera, nem funcionários, marketeiros, atores ou roteiristas. Você pode reunir essas pessoas só na hora de montar a produção e, depois, desmobilizar porque ela tem essas características. Ela não é uma montagem de um Boeing, por exemplo, em que precisa de um galpão gigantesco permanentemente alugado para você fazer aquela obra. Você reúne aqueles insumos todos; é um exercício de logística fantástico, porque naquele período você inicia a pré-produção, você reúne todos os recursos para que estejam todos disponíveis, faz a produção, filmagem e acabou. Aí, entra numa pós-produção, que também você não precisa ter esses serviços; você pode contratar esses serviços do mercado. Os fornecedores precisam ter toda a estrutura porque você precisa de fornecimento de luz, de câmera e eles tem que ter um mínimo de ativos fixos, sobre tudo de pós-produção, que



são equipamentos de edição, efeitos especiais, laboratórios... Isso sim, é uma parte da indústria em que você tem um custo fixo, um ativo imobilizado alto. Mas, você, como produtor, não precisa porque para se fazer um filme você não precisa de nada disso; você apenas reúne aqueles insumos e elementos em um determinado momento. A partir daquele segundo momento, você desmobiliza aquilo e cada um vai fazer outros projetos e você deixa o filme pronto. E, o seu negócio é negociar aquilo com o distribuidor, não tem mais nada a ver com quem produziu. É óbvio que você começa a descobrir que se você estivesse fazendo de três a quatro filmes por ano, você iria começar a ter alguns ganhos de escala e tornaria as suas produções mais baratas. Assim, você

Poderia diluir o seu custo fixo ao longo de várias produções, mas para isso você tem que ter uma garantia que você irá fazer três ou quatro filmes por ano, para isso você teria que ter uma situação um pouco diferente da que temos hoje, que é o distribuidor já ir te adiantando que se você entregar aquele filme ele vai distribuir. Esse é modelo para o qual a gente, provavelmente, evoluirá. Mas, de uma maneira geral, o modelo de incentivo atomiza a produção pois é fácil montar uma produtora. Não é fácil ser um bom produtor de cinema. E esses episódios recentes de escândalos mostraram um pouco da importância do produtor; porque muita gente acha que o filme é somente do diretor e os episódios mostraram como é importante ter um bom produtor administrando, não deixando o orçamento estourar, encontrar soluções criativas dentro do orçamento junto com o diretor de uma maneira para se fazer o filme da melhor maneira possível. Uma produtora de cinema não precisa de um investimento muito alto, qualquer um pode montar uma produtora, mas isso não significa que qualquer um pode ser um bom produtor ou que deva fazer um projeto. É uma irresponsabilidade, mas é fácil montar.

Na Alemanha também tem muitas produtoras pequenas, na França também tem muitas produtoras pequenas. Aí, você vai para Hollywood e vê aqueles estúdios enormes, integrados verticalmente.

#### Analisando a cadeia produtiva desenvolvida (SCM)

A primeira coisa que eu vou te falar é que você está muito bem porque você entendeu muito bem a cadeia produtiva; é muito raro as pessoas botarem a fase do



desenvolvimento na cadeia produtiva por alguma razão elas não entendem o que é isto exatamente.

O desenvolvimento é você gerar um bom roteiro; Hollywood hoje faz o seguinte: eles te encomendam dez roteiros, dois eles produzem, dois eles reservam para uma possível produção e seis eles compraram com medo de que algum outro produza e seja um sucesso. Então, o que é o desenvolvimento? São duas coisas: pode ser uma história original, por exemplo, eu quero fazer um filme sobre um cara que resolve matar a mulher e a partir disso construir um roteiro. Você encomenda isso, trabalha com o roteirista. O importante é saber como chegar ao roteiro porque é a partir do roteiro é que você vai saber quais são os elementos necessários para a realização daquele filme e quanto ele vai custar. Sem saber se as cenas são externas ou internas, sem saber se é no Brasil ou fora, no Rio ou em outro lugar, sem saber se é viajando pelo país, sem saber se é estúdio ou locação, sem saber quantos atores são, sem saber se é um filme de época ou se vai precisar de efeitos especiais não tem como orçar um filme; então, o desenvolvimento é você ter o roteiro, uma análise técnica que é a decomposição daquele roteiro em elementos e um budget, um orçamento daquele projeto. O desenvolvimento é uma fase meio única. Antes dele não acontece nada e não é uma fase barata porque faça você o filme ou não, o roteirista trabalhou e ele precisa ser pago e um bom roteirista deveria ser bem pago para ele poder se dedicar a trabalhar somente no roteiro e fazer aquilo.

Fundamentalmente, aqui o fornecedor é um talento, que é um roteirista, um argumentista. São pessoas que trabalham na área criativa, isso o roteiro original. Ou você pode também ter a compra de direitos de uma história que já existe, que pode ser um livro ou pode ser um fato real. Pode ser a biografia de uma pessoa, pode ser um evento que aconteceu e você daquilo você se baseia para criar um filme ou uma adaptação de um livro, como *Tieta*. *Orfeu* é uma peça de teatro. Isto é o desenvolvimento, que é gerar roteiro, análise e orçamento. Você pode desenvolver e não fazer nada; você pode até desenvolver, chegar à conclusão de que é um ótimo filme, o orçamento é tanto, mas não vale a pena fazer, pois não é comercial, não tem viabilidade. Só que eu quero te mostrar que dentro dessas fases desenvolvimento, pré-produção, produção e pós você tem duas divisões onde você tem uma quebra e entra fornecedores diferentes. O desenvolvimento é um caso, você está trabalhando com roteirista, um criador, um advogado e uma pessoa de produção que vai

orçar, fazer a análise técnica e tal. A pré-produção e a produção são as fases que chamamos de colocar o filme na lata. Aí, entra uma cadeia logística perfeita porque no dia que você começa a pré você já tem o dia de início da filmagem. Só começa a pré sabendo que vai filmar a partir do dia tal e um relógio começa a contar e você mobiliza todos os recursos para a produção naquele período. Começa a entrar todas as equipes aqui. Na produção a gente filme e não pode dar nada errado: tem que estar a comida lá, os atores têm que estar na hora no set, os maquiadores, o cenário tem que estar construído, a locação tem que estar limpa, a câmera tem que estar no local e todos os artistas devem estar lá, incluindo o diretor, os produtores, a comida tem que chegar na hora para cumprir o programa, o cronograma de filmagem. Tudo tem que dar certo durante a produção e para tudo dar certo na produção você tem que ter uma pré-produção, que vai exatamente analisar essas coisas. É analisar que dia tem que filmar o quê, quando o cenário tem que começar a ser construído para ser utilizado na cena, etc. A pré e a produção são muito unidas; você só começa a pré quando tem certeza de que vai filmar. Você não começa uma pré, faz a pré e para. A não ser que tenha uma emergência, uma coisa dê muito errada porque é tudo muito imediato: já está construindo cenário, já está buscando os lugares, fechando o elenco final, os atores coadjuvantes, você já contratou a equipe toda e todo mundo já está com as datas fechadas. Se você parar aquilo, o cara tem uma filmagem daqui a dois meses e não pode ficar por conta, figurinista também tem outro trabalho agendado; então, é uma perda de dinheiro enlouquecida. Começou a pré, você tem que ir até o final da filmagem. Isso é uma regra da eficiência do negócio. Na produção entra todos os fornecedores, inclusive alguns fornecedores da pós-produção. Porque durante a filmagem você já começa, por exemplo, a revelar coisas, você já começa a processar certas coisas de áudio, entram coisas da distribuição. Durante a filmagem se faz o famoso *making of*, você faz as fotos de still, que são coisas que você vai usar no marketing do filme lá na frente, mas já é a distribuição entrando no projeto. Agora, terminada a filmagem, entre a filmagem e a pós-produção, pode se passar dez anos. Ou seja, você já fixou aquilo tudo em negativo, está com o áudio gravado e as imagens captadas. Apesar, do ideal é que se faça imediatamente e entregue o mais rápido possível, que é o que o mercado pede, você pode ter um corte entre a fase de produção e a de pós pode acontecer muita coisa. É muito comum, inclusive, as pessoas só terem o

dinheiro da produção. Então, terminam a produção e como o filme já está filmado, podem pegar materiais do filme e mostrar, fazer uma fita demo ou um *trailer* e mostrar para o distribuidor isso. A produção e a pré custam de 2/3 a 3/4 do custo. A pós-produção é 1/4, a não ser que seja um filme com efeito especial. Então, a quantidade de dinheiro necessária para a pós-produção é muito menor do que a da produção. E, você já tendo o produto – não é mais só imaginação do diretor e do produtor – ele tem cara, jeito, estilo e você pode mostrar para o distribuidor. O ideal é que o distribuidor entre no roteiro. Isso tudo a gente procura fazer aqui, mas muitas vezes não dá porque o cara não acredita no seu projeto. Então, você tem que se virar. Muita gente acredita que é mais fácil você vender um filme filmado do que um filme apenas concebido. Mas, às vezes, acontece ao contrário e não é pelo filme ser ruim, mas ele pode não ser comercial. A expressão chama: botar na lata, e o que é botar na lata? É fazer os negativos e essa parte toda. E a pós-produção você pode gastar um milhão ou pode deixar trezentos; você pode adaptar para o tipo de finalização que você precisa. Se tiver menos dinheiro, você gasta menos com música, você faz um acabamento de áudio médio.

Então, nessa cadeia tem dois blocos. Entre o desenvolvimento e a pré podem passar dois anos ou dois dias e entre a produção e a pós também é um momento em que começa a entrar fornecedores diferentes. Na pós-produção, em termos de talentos criativos, há apenas dois fornecedores, que é o editor e a música. Aqui na pré, entram os atores, o roteirista também entra – apesar de estar mais no desenvolvimento – porque sempre há alguma modificação de roteiro. O diretor está no processo inteiro, obviamente. Entram, também diretor de fotografia, diretor de arte, figurinos, talentos artísticos, técnicos como técnicos de luz, *gaffers*, *grips*, maquinista, transporte – que é um item de custo muito grande, tem muita logística de transporte: tem que buscar ator, elenco, produtor, ... O que é legal no cinema, ainda mais num país como o Brasil, é que ele cria trabalho, cria ocupação para todas as camadas sociais, não é igual a certas indústrias que só cria empregos altamente qualificados, como a da informática. Você cria emprego para maquiador, para maquinista, para taxista, para fornecedor de comida, para costureira, para cabeleireiro, para produtor, para ator, para intelectual, para gente de marketing, publicitários... O cinema é um negócio muito bacana por causa disso, ele é socialmente justo e cria empregos sem excluir, na verdade, ninguém, já que cria emprego para o cara

menos qualificado, em termos de escolaridade, até o nível mais sofisticado, como um diretor super conceituado intelectualmente.

A única coisa que não se mostra aqui é que o desenvolvimento, hoje, praticamente, é financiado por privado; ele não é financiado pelas leis. Praticamente, não se tem incentivos. A lei do Audiovisual não te permite, pelo menos ainda, captar dinheiro para você fazer só o roteiro. O roteiro tem que ser parte do projeto final. Você não pode pegar dinheiro apenas para desenvolver o roteiro. O Estado do Rio criou um programa de apoio, aí eles dão dinheiro: metade como empréstimo, metade como fundo perdido de você fazer desenvolvimento de roteiros e pagar roteirista. Isso é essencial porque é no roteiro que você decide se vale a pena ou não. O diretor e produtor devem julgar quando o roteiro está bom. Isso é um julgamento, ele pode estar bom na primeira versão como pode estar bom na décima versão. Muitos diretores e produtores pegam uma primeira versão do roteiro e ficam burilando ela. Em outros casos, você tem um roteiro que vai numa direção e, no meio do caminho, ele se transforma completamente. Existe muitas idas e vindas nessa fase de desenvolvimento até você chegar e dizer que o roteiro está pronto. Vou te dar um exemplo daqui, o Andrucha Waddington está fazendo um roteiro com uma história que o Luis Carlos Barreto – isso já virou fato público – conhecia, ele ouviu uma história e deu essa idéia para se fazer um filme; nós já estamos um ano com a roteirista e não começamos ainda a ter o roteiro. Estamos ainda na fase de *story line*, de *out line*, ou seja, de pegar e destrinchar o que vai acontecer com os personagens a cada momento. Nem mexemos com diálogo ainda. É uma história muito longa; ela se passa ao longo de quase um século, então, estamos montando os momentos ainda. São três gerações, então, estamos vendo o que acontece em cada momento. Isso levou um ano e ainda nem chegamos ao *first draft*, quer dizer, à primeira versão do roteiro. E, da primeira versão até a versão de filmar pode levar muito mais. Agora, o que pode acontecer é possuir um roteiro que já está muito bom, mas você não tem o dinheiro de filmar e enquanto você tenta levantar o dinheiro de filmar, o roteiro vai sendo burilado, amadurecido. A gente tem *O Redentor*, que é um filme que o roteiro estava pronto há dois anos, mas levamos dois anos para levantar o dinheiro, então, ao longo desse período o roteiro sofreu alguns aprimoramentos. Mas, eu posso dizer que se tivéssemos esse dinheiro há dois anos atrás já teríamos um ótimo filme. É difícil dizer qual é o tempo de um desenvolvimento.



*O que foi argumentado não foi nem isso. Argumentaram é que existem poucos profissionais bons, então, esses bons sempre estão ocupados.*

Ah, está. Aí, tem que esperar o roteirista acabar outro projeto. Existe, de fato, uma escassez. Agora, está começando a aparecer uma geração nova de roteiristas. Tudo é indústria. Como o cinema foi dizimado, os roteiristas foram trabalhar em quê? Eles foram para a televisão, alguns viraram escritores de livros. E a profissão de roteirista não foi desenvolvida. Para que eu vou fazer a carreira de roteirista se ninguém faz filme no Brasil? Agora, com o mercado crescendo, começa a ter. Os grandes roteiristas já dois ou três assistentes. Amanhã, um dos assistentes já vai querer fazer o seu primeiro roteiro, e isso vai se desenvolvendo.

Eu acho que se injetar cem milhões de reais na produção do Brasil, hoje, teremos constrangimentos em toda etapa da cadeia. Você ia ter problemas no desenvolvimento porque tem roteirista, mas não tem tantos assim. Se ocorresse dez filmagens ao mesmo tempo, não teria equipamento para isso tudo. Existe uma questão, que é a distribuição. E distribuição é gargalo em qualquer negócio. O problema da distribuição não é um “privilegio” do cinema brasileiro. Você deve ouvir isso toda hora: “Ah, o nosso problema é a distribuição. O nosso filme é ótimo, mas a distribuição foi horrível”. Mas, se você perguntar para o cara que faz sabonete no Acre ou no Pará qual é o maior problema dele. Ele responderá que é a distribuição, porque ele não consegue colocar o produto dele no Carrefour porque não tem verba publicitária. A mesma coisa com biscoito, a Nestlé e a Bauducco coloca os produtos nas cestas no supermercado, mas o pequeno tem que se contentar com a vendinha por falta de acesso à distribuição. A distribuição é gargalo em qualquer negócio, por natureza. O distribuidor é aquele agente que se coloca entre o fornecedor e o cliente; tem um limite do que ele pode colocar para o cliente, um limite para a satisfação do cliente e, geralmente, existe uma variedade de oferta no mundo competitivo para que o produto seja aceito ou não. Mais, em termos de produção, hoje se tivesse um injeção de dinheiro vários constrangimentos, problemas e gargalos.

A outra coisa que deve ser ressaltada é a questão do financiamento, como o dinheiro se divide na quebra entre a produção e a distribuição. Entre o desenvolvimento e o final do

filme, ou seja, ter a cópia pronta, você tem o que a gente chama de *negative costs*, que é o custo de se fazer o filme e é dividido entre *above the line* e *below the line*. *Above the line* são aqueles que não são muito regulados pelo mercado. Pagar a *Julia Roberts* 20 milhões vale ou não vale; é óbvio que vale pois o cara está pagando. Mas, não é pela quantidade de horas que ela trabalha. *Above the line*, então, incluem os talentos, o roteiro, os direitos. Os *negative costs* são todos os custos necessários, inclusive seguro, custos legais e administrativos para ter o filme pronto. A outra coisa são os custos de lançamento do filme, que é o que eles chamam de *P&A*, que são os custos de lançamento e quer dizer *Print and Advertising*. O filme pode custar um milhão para ser feito, mas pode custar dez milhões para lançar. Depende da campanha que você vai fazer; se você acha que vai vender 50 milhões de dólares, você vai gastar 10 milhões de dólares para fazer isso. Mas, se você acha que o filme não vai render nada, apesar de ter custado 50 milhões de dólares para ter sido feito e é uma porcaria, você pode decidir não investir mais nenhum centavo.

Entre o *P&A* e o *negative cost* não existe automático. Mas, tem uns casos super interessantes. Por exemplo, *Waterworld* estourou o orçamento, quase duplicou. Aí, o pessoal de marketing pensou o seguinte: esse filme já não está tão bom, então, o projeto tem que ser salvo; ao invés de gastar 50 milhões em marketing, decidiram gastar 100 milhões e entupir a mídia. Curiosamente, o filme não recuperou os seus custos no cinema, mas ele recuperou ao longo do tempo nas outras mídias. Porque o investimento dele foi tão grande que o filme acabou falado, discutido e conhecido e se valorizou nas outras mídias. Isso foi uma decisão do distribuidor de aumentar o orçamento de *P&A*. Hoje, Hollywood pratica quase 50-50. Na média está custando 40, 60 milhões para se fazer um filme em Hollywood – esse valor é média – e você gasta entre 40 e 60 no lançamento. Você pode ter uma situação diferente, você gasta dez milhões de dólares para fazer e gasta quarenta milhões de dólares para lançar. *Bruxa de Blair* foi assim; o cara disse que fez o filme com 100 mil dólares, mas o lançamento foi de 80 milhões de dólares. E o filme custou 500 mil dólares, incluindo as cópias que tiveram que ser feitas.

São dois custos totalmente diferentes: um é custo de produção e o outro é custo de lançamento. É importante entender porque faz parte do dinheiro e do risco que está entrando em cada fase.



A sua cadeia está perfeita e a sua análise está perfeita. Eu apenas acho que investidores e governo não estão somente nestas três fases; você usa as leis para pagar custos de pós-produção. Em alguns casos, você usa a lei de incentivo para pagar até a distribuição. Qual é a idéia básica do subsídio? É você financiar a produção para fazer o filme ser competitivo. Porque para o distribuidor o filme americano e o filme brasileiro chegam da mesma maneira quando você tem o incentivo; porque a Columbia do Brasil não paga para fazer o filme americano lá, ele é financiado lá e vem pronto para cá. Então, se ela tivesse que pagar o filme brasileiro para ele ser feito para ele entrar e ser lançado, ela iria gastar muito mais fazendo um filme brasileiro do que um filme americano. O que ela gasta com o filme americano? Somente com a campanha. Está certo que o filme americano aqui só gasta o dinheiro de lançamento, ele chega pronto, já tem o cartaz, já tem o *making of*, já tem o *trailer*. Então, qual foi a idéia do subsídio? Foi deixar o filme brasileiro nas mesmas condições dos filmes americanos; e se ele for bom, você vai estimular o distribuidor a pegar o seu produto para lançá-lo porque ele vai ter a mesma proporção de risco. Ele não tem que financiar essa produção para saber se o filme ficou bom ou não. Ele tem o filme que custou zero para ele porque foi pago com o incentivo e ele pode investir no marketing desse filme. Para isso existe o subsídio; ele foi criado com essa idéia. Em termos de cadeia produtiva, logística é a essência do cinema. Quer dizer, é muito o trabalho do produtor fazendo com todos os fatores estejam disponíveis ao longo do processo na hora certa e no local certo. É uma atividade extremamente arriscada. O que acontece se um ator ficar seriamente doente durante uma filmagem? Você pára duas semanas com equipes mobilizadas que recebem, cenários construídos, estúdios alugados, locações acertadas, comida comprada e você não pode filmar. Ou, pode acontecer um fatalidade, se um ator morrer tem que voltar para o início; isso é mais raro, mas a doença já dificulta muito. Não é para chover em julho e choveu; então, se você te uma filmagem externa, pode atrasar porque o roteiro pede um dia de sol. O que você faz? Muda o roteiro ou espera um dia ensolarado para filmar essa cena? Tudo isso está envolvido. Acabamos a filmagem domingo de *O Redentor*, que é uma comédia com o Miguel Falabella e o Pedro Cardoso. Foi um alívio! Foram nove semanas com medo do que pode dar errado, do que pode acontecer, do que pode dar problema. Você torce para o Pedro Cardoso não pegar uma gripe, para o Miguel Falabella não dar um espirro, para que ele não fique

muito cansado e não dê para cumprir o cronograma. A quantidade de risco é enorme. Na pós-produção, o risco é menor. O único risco real da pós-produção é você perder o negativo; é raro porque fica em laboratório. Mas, na filmagem tudo pode acontecer! E, aí, você tem que rearticular toda a sua estrutura.

Hoje, a média dos nossos filmes é de 4,5 milhões de reais. Isso de *negative costs*. Isso pressupõe algumas coisas, como ter de oito a nove semanas de filmagens, sem muitos efeitos especiais, qualidade internacional. Então, o acabamento técnico, em princípio, é um pouco mais caro; em alguns casos, uma supermixagem tem que ser fora, além de serviços de laboratório finais. Então, exige um aprimoramento técnico muito grande. Você também tem todo mundo remunerado, então, não tem caso em que um ator deixe de receber dinheiro para ganhar um percentual do filme para cair 50 mil reais de custo. Assim, você paga todo mundo: as equipes, os talentos, os fornecedores,... Não fica devendo nada a ninguém. Mas, isso é muito comum, você fala para o diretor ficar com 2% do filme e ele não recebe salário ou fala para o ator abrir mão da metade do salário para ganhar em percentual essa metade. É um orçamento modesto internacionalmente com qualidade internacional.

O desenvolvimento vai custar de 100 a 150 mil. A produção, incluindo pré e filmagem, vai custar 2,8 a 3 milhões. E, a pós-produção vai custar 1,4 milhão, incluindo música, todos os materiais internacionais. Tem lista de entrega de material internacional, quando você vende o filme para um distribuidor, de 19 páginas: são documentos que devem ser mandados para garantir os direitos, vários videos, todo o material de áudio,... Só isso custa 150, 200 mil dólares para fazer. A mixagem é bom fazer fora e sobre ela tem imposto. Às vezes, eu tenho que mandar 80 mil dólares para os EUA e tem mais 33% de imposto – o que encarece. Isso para um filme de ficção, não é para documentário.

#### Analisando o modelo de Porter

Essas empresas aqui não estão competindo com a gente na verdade. Isso porque, dentro da produção, a Paramount financia produtores ligados a ela. Ela cria um elo com produtores que fornecem para ela, alguns deles exclusivamente, que é chamado de *output deal*. O que é um *output deal*? Tudo o que for sair daquela empresa, daquele produtor vai

ser para ela. É um acordo comercial. É no sentido de você fornecer exclusividade para mim. Em todas as suas produções, eu tenho o direito de pelo menos ter a primeira escolha, quer dizer, eu tenho direito de dizer se eu quero ou não, mas primeiro você tem que oferecer para mim. Mas, não é ela quem produz exatamente. Ela terceiriza a produção através de produtores independentes. Em alguns casos, ela tem um envolvimento mais direto. Mas, a Paramount, a DreamWorks, a Columbia controlam a distribuição. A Conspiração não controla a distribuição, ela só faz a produção. Necessariamente alguém tem que distribuir para ela.

A Globo, em televisão, o que ela faz com os fornecedores dela? Com os talentos? Os mais importantes são contratados com exclusividade, são empregados dela. Os artistas não podem estar em outras emissoras. Outros, não. Ela contrata só para um obra, mas o artista tem liberdade de fazer outras coisas. Mas, eu acho que aqui você tem como fornecedores não apenas os serviços como você tem os técnicos, os diretores, talentos. Então, você tem que pensar se os que estão concorrendo são exatamente estas empresas. ...É claro que os produtores estão competindo com as produções da Paramount e da Columbia e neste ponto você tem razão. Ou seja, o produto americano está competindo com o dele que está aqui.

*Como é o seu fornecimento? Quais são os seus principais insumos e quem são os seus principais fornecedores?*

No nosso caso, este é um fator interessante. Nós temos fornecedores de serviço e de produtos. A Kodak é produtora de filme, de negativo para você filmar – que é um componente essencial – nós somos o maior cliente da Kodak no Brasil e um dos maiores em toda a América Latina. Não por causa de cinema, mas como na publicidade o insumo é o mesmo – que é aquele filme de 35mm – somos um cliente muito grande de Kodak. A Kodak é muito maior que todo mundo e o mercado é muito limitado. No Brasil, é a Kodak mais um ou dois fornecedores. Mas, nós temos um poder de barganha com a Kodak melhor do que o de muito gente. Outros fornecedores são os fornecedores de equipamentos, de câmeras, de luz,... a Quanta, por exemplo, é um dos nossos principais fornecedores que é de iluminação. O nosso poder de barganha com os nossos

fornecedores é razoável; a gente não é dominante, a gente não domina 50% do mercado, mas ele é razoável. Nós somos um dos maiores dentro desse mercado, então, o nosso poder de mercado é melhor. Mas, os fornecedores tem mais peso do que as produtoras. Eles são mais capitalizados de uma maneira geral do que as produtoras. A Kodak é maior que as produtoras, os laboratórios são maiores que as produtoras economicamente. Fornecedores de luz, por exemplo, tem vários, mas apenas dois de peso – é bastante concentrado. E os outros fornecedores são os talentos e são os técnicos. E, uma coisa interessante no Brasil, é que especificamente com os talentos ainda estão querendo trabalhar no cinema. Eles fazem muita concessão para trabalhar em cinema. Isso facilita muito as produções. Se fosse pagar um ator o que ele ganha na televisão, torna-se inviável fazer cinema. Não tem condição de pagar o mesmo preço porque a gente não tem tanto dinheiro. Os atores fazem muita concessão, eles têm sido muito generosos nesse aspecto. Então, você consegue grandes atores a um custo razoável. Agora, se você quiser trazer um ator americano, ele não vai querer saber se o filme é incentivado ou não. Ele quer ganhar o dele porque é assim que ele aprendeu. Não é que estou defendendo isso; é que os atores te ajudam muito a você produzir no Brasil hoje. Os técnicos tem um pouco mais de concorrência. Em alguns casos, você tem certos constrangimentos porque tem poucos fornecedores e você tem dificuldade de garantir aquele técnico para aquela produção. Isso acaba dando um certo poder de negociação.

*Como é a sua relação com os seus compradores?*

Bom, a gente tem uma filosofia aqui na Conspiração Filmes que o distribuidor é essencial no processo, que o filme depende demais da distribuição. E, nós achamos que distribuidor com capacidade, com poder de marketing são tão importantes quanto necessários. Então, nós temos uma atitude muito favorável e positiva em relação às distribuidoras. Nós queremos ser distribuídos por eles, não temos conflitos com eles do tipo achar que eles vão estragar o filme ou fazer uma campanha que não tem nada a ver com o meu filme. Certos distribuidores ajudam a nos inserir no mercado. Então, ele quer o dele porque ele está colocando o dinheiro dele em risco, ele está investindo o dinheiro dele num filme que pode “micar”, pode dar errado. Então, nós nos propomos a ter um relacionamento

aberto com todos os distribuidores, mas procurar criar parcerias de longo prazo com eles. A *Warner Brothers* fez um acordo para quatro filmes. Foi a primeira vez que uma produtora brasileira fez um acordo de fornecimento de quatro filmes em dois anos para um estúdio americano, para uma distribuidora americana. E desses quatro filmes, três não haviam sido filmados, estavam em estágio de roteiro. Só um que estava em pós. O que demonstrou uma confiança grande na qualidade do nosso produto. Isso só foi possível porque já tínhamos feito *Eu Tu Eles*, já tinha feito *Traição*, ... Já tínhamos mostrado capacidade de entregar um produto comercial, mas com alta qualidade artística. O foco do nosso negócio é alta qualidade artística que se traduz num filme comercial. A nossa relação com distribuidores é muito confortável, não tenho um distribuidor me pressionando para baixar meu custo, afinal, ele não está pagando isso. Não é ele que está financiando a produção; se fosse ele financiando, como nos EUA, é obvio que o distribuidor vai dizer como o seu filme tem que começar, como ele termina, qual é o ator que vai estar, ... Isso é normal. Mas, nesse estágio atual, como você tem um filme feito por incentivos o distribuidor tem muito pouco poder sobre o teu filme. O único poder que ele tem é não lançar. Ele pode dizer que não gostou do filme e, por isso, não vou lançar. Ou ele pode dizer: vou lançar mas vou gastar pouco porque acredito pouco nesse produto. Mas, ele não tem poder de barganha. Ele tem esse poder enorme de dizer se ele pega ou não o filme, mas ele, ainda, não tem muito poder dizer como fazer o filme. Hoje, você está começando a ter algumas alternativas. Estão começando a aparecer alguns distribuidores independentes, ele não tem tanta verba, mas ele tem muita imaginação de marketing, ele sabe trabalhar bem o lançamento através da imprensa. Você consegue a exposição do produto que não é rentável. *Janela da Alma*, por exemplo, fez 100 mil espectadores, não é rentável, mas é um fenômeno para um documentário. É um excelente resultado, brilhante! Não vai passar a ser um produto comercial por causa disso. Deve-se muito da maneira como foi lançado. Ele foi lançado de uma forma diferente, muito especificamente, mercado a mercado. Diferente daquele lançamento, joga e paga tudo para ver como é que é. A lógica que comanda o cinema é: o primeiro fim de semana define tudo. Até costuma se dizer que é 48-48; são 48 meses para fazer o filme e 48 horas para saber se deu certo ou não.



*Quando você pensa no seu mercado, quem ele é? É o espectador ou são as distribuidoras? Quem é o seu consumidor?*

O meu mercado é o consumidor final. Mas, o meu cliente é o distribuidor.

*Quem são os seus concorrentes? Tem uma linha muito tênue entre os concorrentes e os substitutos? Porque muita gente considera como concorrente o audiovisual, por exemplo, a televisão pode (interrupção)...*

Acho que, pelo contrário, a televisão é mais uma forma de distribuir o produto. A televisão, o *home video*, theatrical, linha aérea, universidades, tudo são maneiras de você distribuir a mesma obra. Então, eu não veja a televisão como um concorrente meu. O que existe é, se a pessoa existe filme todo dia pela televisão, provavelmente, ela não vai ao cinema. Essa é uma outra questão. Mas, a televisão é um canal de exibição do nosso produto. A nossa idéia é de que o nosso produto chegue à televisão. Eu acho que o substituto é como você falou. O substituto são, como você falou, outras formas de entretenimento: shows, o parque temático, é o video game, internet, música, teatro, etc. Em algum caso, a televisão não cinematográfica, ou seja, o cara em casa vendo o meu filme ele não está com um substituto, mas o cara que não vai ao cinema para ver um *game show*, um *reality show* está tendo uma substituição de consumo aí. Mas, principais concorrentes, substitutos do cinema são as outras formas de diversão.

*A mudança do cinema mudo para o cinema falado revolucionou não só a produção, mas a exibição também. Atualmente, a tendência é a mudança para a digitalização. Essa mudança será tão revolucionária quanto à mudança anterior? O que você acha dessa mudança?*

Você tem o digital hoje em três fases. Você pode ter o digital na captação da imagem, ou seja, ao invés de você filmar em película cinematográfica você filma em uma câmera de vídeo digital. E isto tem um barateamento enorme dos custos de produção. Só que isto é novo entrante no fornecedor: eu deixo de comprar de Kodak para comprar uma fita da Sony. Isso é um fator de novos entrantes sim, que começa a criar alternativas ao produtor



para não depender tanto daquele fornecedor de 35mm. Aos poucos, os filmes filmados em digital começam a ter aceitação no mercado. O melhor exemplo é *Dancing in the Dark*, que é um filme filmado em digital – no sentido de captação de imagem.

Tem também o digital se referindo à criação de efeitos especiais. Você pode ter um filme filmado em película, mas você coloca nele uma série de efeitos, como *Harry Potter*, *Homem Aranha*. Eles são filmados, mas têm efeitos. E, você pode ter um filme totalmente produzido digitalmente – *Toy Story*, *Disney*, ...

E, a terceira forma em digital é exibição. Onde você vai ver duas coisas: os principais custos de lançamento são as cópias, tanto que a palavra *Print*, em *P&A*, não é de mídia impressa, é cópia de 35mm. É caro e pesado. Para você mandar um filme brasileiro para um festival na Europa custa 5 mil reais. Só de Fedex são mil dólares porque aquilo pesa trinta quilos. É uma coisa física, dura, pesada e complicada.

Se for abrir em 200 salas tem que fazer 200 cópias 35mm, ao custo unitário de 2,5 mil você gasta 500 mil reais só de cópia - fora o frete. Uma das idéias que está surgindo é a exibição digital; você vai dar um sinal, da mesma maneira da televisão, o cinema vai ter uma antena e vai captar esse sinal e esse sinal pode ser enviado dos EUA.

A questão é: quem vai pagar isso? É o distribuidor que vai pagar ou são as salas de cinema que vão pagar. Eles estão discutindo esse assunto. Então, o digital é um fator que pode atuar em tudo aqui: na produção digital, na captação, nos efeitos especiais, na exibição ou a televisão digital, que também é uma forma de exibição. Novos entrantes poderiam ser, por exemplo, os distribuidores querendo também atuar como produtoras, os canais de televisão – eles já tem os recursos, os atores, criadores, equipamentos de pós-produção – a Globo Filmes é isso. Nesse momento em que a gente está, que é saindo do zero, o mercado está expandindo. Na prática, o filme de um não tira mercado do outro ainda no mercado brasileiro. Pelo contrário, cada filme ajuda os outros. Isso porque é um mercado que está crescendo – saímos de 3% para 10% - então, a minha fatia cresce, mas ela não tira a sua fatia.

Então, os novos entrantes para mim são os canais de TV. A Globo Filmes é um caso, eles já estão fazendo projetos próprios. *Os Normais* é um programa de televisão, mas é produzido por eles. E, eles, sim, tem uma capacidade de promover uma mudança de

parâmetros de concorrência enorme porque eles já tem os talentos; eles podem proibir os talentos deles de trabalharem em outros filmes. Tanto é verdade que quando eu vou licenciar um ator da Globo, eu preciso pedir autorização à Globo para usar aquele ator, pois ele tem um contrato exclusivo. A Globo pode dizer que não cede o ator ou que cede só se eu tiver garantia de que o filme passará aqui. Então, ela tem um poder de negociação grande e é um concorrente potencial grande. Não estou dizendo se é um concorrente ruim ou bom, mas é um concorrente. A Globo pode começar a produzir e começar a canalizar para eles porque a Rede Globo tem capacidade de manter um operação de cinema funcionando. O SBT pode fazer uma SBT Filmes, por exemplo. Você também pode ter alguns fornecedores de pós-produção que resolvem virar produtoras, podem fazer filmes de animação já que eles tem muitas máquinas. Acho que quem pode entrar para modificar a estrutura, principalmente, são os canais de TV e os laboratórios de pós. Ou, então, empresas produtoras de publicidade, que é o caso da O2, que não era uma empresa de cinema. Ela não atuava nesse mercado e de três anos para cá começou a atuar. E, ela é muito parecida com a Conspiração porque ela tem os mesmos fornecedores; ela só não tem os mesmos clientes porque os clientes dela são as agências de publicidade. Então, o que ela não sabe? Ela não sabe tanto lidar com o distribuidor, como se lançar um filme, etc. Mas, ela pode entrar criando um parâmetro de concorrência. São empresas capitalizadas, tem uma estrutura sólida e podem começar a atrair talentos para trabalhar lá e criar produtos.

Também poderia ter, e volta e meia tem, alguém do mercado financeiro. Alguma empresa financeira que esteja num processo de diversificação e resolva entrar no mercado de cinema por acreditar que é um mercado crescendo, é um mercado de mídia. Então, abre um produtora e contrata gente porque esse mercado vai crescer e o custo de entrada dele é baixo. O custo de entrada é mínimo. A estrutura é muito pequena, tudo é relacionamento pessoa e não precisa de ativo imobilizado nenhum. Então, não tem barreira de entrada, e nem de saída. Qualquer coisa fecha a empresa. Como existe o subsídio você não vai precisar investir dinheiro próprio na produção. Não é o caso de você investir dez milhões em um filme e perder esses dez milhões se não der certo. O subsídio é uma atração para diversos concorrentes potenciais, porque é um mercado fácil de entrar e fácil de sair.

Você gasta dinheiro na estrutura, mas não no processo. Aqui não, é uma sala, telefone e o produtor.

Até produtores de teatro podem querer entrar. Afinal, eles tem o mesmo tipo de logística, trabalham com o mesmo tipo de insumo – que são os atores, criadores, etc. Um produtor pode entrar e dizer que vai fazer cinema, apesar do cinema ser dez vezes maior, eu trabalho também com atores, técnicos, iluminação, figurinista, diretor de arte, ... Só não trabalha com os específicos da audiovisual. Uma coisa interessante que não deve ser esquecida são os agentes e empresários, que é uma turma que está no meio do caminho entre o talento e você. Em Hollywood, você só negocia com o agente e nunca com o ator. Aqui isso não vale tanto.

*No Fórum você disse que no Brasil não há formação de mão de obra especializada. A produção está crescendo e depois que alcançar um certo nível o custo de mão de obra se elevará e se transformará em problema, um possível gargalo. Eu estava conversando com um amigo meu que está fazendo cinema na USP e ele me disse que no curso dele não tem a matéria produção na grade.*

Não, você não tem a formação de pessoas do *business*. Você tem formação de funções artísticas, e tem bastante até. O que você não tem é a formação de executivos de negócio; de produtor pelo lado do *business* do cinema. O cinema é uma atividade econômica enorme e intensa. Você não tem isso nem para a televisão nem para cinema. A indústria de televisão no Brasil, que é tão grande, também carece de uma escola que forme executivos de televisão no Brasil. As pessoas vem da área da administração, de marketing e vão trabalhar na Globo, no SBT. E, vão galgando posições.

*Quais são as suas atribuições e tarefas como produtor? O que ser um produtor no Brasil?*

Isso depende quanto tempo eu tenho para responder. O produtor, em primeiro lugar, tem que acompanhar o processo inteiro do projeto – desde o desenvolvimento até o lançamento da mídia televisão.

Em segundo lugar, podemos falar em produtor de projeto e produtor que é dono de produtora também. Este precisa encontrar projetos bons, desenvolver projetos interessantes, chamar os talentos que vão realizar aqueles projetos, etc. No nosso caso, da Conspiração, nós temos sócios que são diretores e sócios que são produtores. Então, há uma interação natural: esse filme vai para fulano, aquele filme foi uma idéia de beltrano, ... Mas, um produtor que não seja sócio de diretor o que ele vai fazer é: encontrar uma boa história, desenvolver essa boa história, encontrar o talento para dirigir e junto com esse talento discutir o melhor elenco, qual é a equipe, as condições de filmagem, além de fazer todo o acompanhamento e negociações financeiras dessa produção. Além, de uma lista de 600 tarefinhas do produtor- que eu não vou entrar em detalhe. E, é função do produtor levantar dinheiro para a produção, ou seja, conseguir seja através do patrocínio, pelo incentivo ou através de negociação com os distribuidores e com os fornecedores as melhores condições para viabilizar aquele projeto dentro daquela concepção artística. E, depois, acompanhar o diretor no processo de pós-produção para que todo o *package* final do filme. A marca do filme, como vai ser a campanha são responsabilidades do distribuidor com a equipe dele de marketing, mas é o produtor que passa o *input* de que cara o filme vai ter, a que público dele é destinado, qual é a dotação comercial dele e o distribuidor, a partir dessas informações, adapta a campanha. O produtor pensa no primeiro dia a que público se destina este filme que a gente está começando a bolar. Sem isso, é fazer um filme que eu quis fazer, o filme da minha vida, ... Mas, aí, não é uma atividade comercial, empresarial. É você simplesmente fazer um produto e eu estou falando da atividade de produtor quando ele não faz um filme só. Ele, então, pode escolher fazer um filme para jovem, para adulto, ou querer fazer uma comédia.

Manter relacionamentos. Ter relacionamentos com os atores, com os artistas, com os criadores, com diretores, com os distribuidores,... O essencial do produtor é criar e manter relacionamentos pessoais porque é assim que se consegue: você pega o telefone, liga para um ator e fala "Poxa, eu queria que você fizesse esse filme comigo...". O diretor faz muito isso: "Eu queria que você fizesse o meu filme" e o ator quer trabalhar com aquele diretor. São relacionamentos pessoais. Pode ser o melhor dinheiro do mundo, mas se o ator não quer trabalhar com determinada pessoa e não vai fazer nada com ele. E, acompanhar o tempo todo. O produtor é responsável pelo produto, pelo projeto. Se

estourar o orçamento é responsabilidade dele, fazer a coisa direito é responsabilidade dele, encontrar soluções para cada problema que surge e são muitos que surgem ... Adaptar o projeto ao orçamento final porque muitas vezes você não consegue todo o dinheiro que você queria, então, tem que fazer adaptações sem perder as características essenciais do projeto.

Então, há um lado criativo enorme no trabalho do produtor e tem um lado empresarial gigantesco. É quase que correr uma maratona porque é um processo muito longo. São três anos, pode levar até quatro anos para você cumprir o filme inteiro – do desenvolvimento até o lançamento. *O Redentor* vai levar quatro anos e o *Eu Tu Eles* também foi um projeto que levou três anos para ser realizado. E, você tem que estar junto do diretor, o filme é seu filho também.

*Em várias entrevistas, um reclamação presente é que no Brasil se faz muito cinema autoral. Você acredita nisso?*

Eu acho que tem um componente muito forte de cinema autoral no Brasil. Há toda uma vocação, uma idéia aqui que o filme tem que ser aquilo que o diretor quer - puro e simplesmente. Eu acho, sim, que há uma tendência a isso. Em muitos países, você só faz um filme quando se tem a garantia da distribuição porque ninguém aqui está fazendo um filme para que ele não seja distribuído. É claro que, muitas vezes, o distribuidor não tem capacidade de julgar se aquilo vai ser bom ou não porque não tem muita experiência – que é o caso do filme brasileiro. Como nós saímos do mercado, fica difícil para o distribuidor julgar se essa comédia ou aquele drama vai dar mais certo do que o outro. Muita gente não quis dar dinheiro para o *Eu Tu Eles* porque diziam que é um filme de pobre, de miséria ou até imoral. Não entenderam o lado humano e grande que tinha ali dentro. Isso tudo é um aprendizado. Por exemplo, por causa de três minutos a mais e dá uma duração muito longa ao filme, você perde uma sessão no cinema porque o tamanho dele não dá tempo não tempo para fazer todas as sessões. Só faz três sessões por dia diminui o potencial comercial. Você tem que ter um super sucesso para justificar para o dono do cinema ao invés de ter quatro sessões, ter três. E, às vezes, por causa de três minutos. Fundamentalmente, é uma tradição do cinema brasileiro – que é forte e boa –



que é um componente autoral muito grande. Mas, você não pode ter um modelo somente baseado no modelo autoral porque o modelo autoral ele pode tender a se distanciar do mercado.

*Como é feita a escolha dos funcionários? Há um critério certo ou é aleatório? O que você espera de um funcionário? Ou seja, quais são os requisitos para ser um bom profissional na área? Qual é o perfil de uma pessoa que trabalha na área?*

O perfil tem que ser primeiro a iniciativa e, segundo, o relacionamento. Essas são as características. Primeiro, é uma coisa que exige iniciativa das pessoas, movimento porque são coisas que tem muita mudança. E, na área de produção você precisa ter iniciativa para você iniciar processo, transformar uma sementinha em um filme. E dois, ter capacidade de se relacionar bem ao longo do processo. Tem muita pessoa briguenta. E, cinema é uma obra coletiva. O “eu-sozinho” pode até funcionar em algumas áreas, como roteirista, montador, ... Mas, de uma maneira geral, você tem que ter uma capacidade de relacionamento muito grande porque você vai lidar com desde os atores até os maquinistas, com os distribuidores, com laboratórios. Então, eu acho que o relacionamento inter-pessoal, as características interpessoais de relacionamento e interação são muito importantes. E, dois, ter flexibilidade para trabalhar com área criativa. Não adianta você ser um cara todo quadrado porque você não vai conseguir trabalhar com os talentos. Os talentos não são racionais, cartesianos, matemáticos. Eles são até mesmo incoerentes, contraditórios. São difíceis, tem dia que eles acordam de mal humor. E, você não pode lidar com isso da mesma forma que se lida com finanças, matemática,... Não dá para trabalhar com um arquitetura mental, que todo mundo tem que se adequar a você porque você vai estar interagindo com pessoas contraditórias, inseguras, difíceis e voláteis. Nesse processo você tem que manter os relacionamentos; o que não quer dizer que você tem que aceitar tudo aquilo que um criativo te diz. O criativo pode ser muito envolvente e muito malandro; então, tem que saber dar um conselho ou uma sugestão sem parecer que você está fazendo isso porque senão ele reage àquilo e não aceita. Mas, você vai lidar com pessoas criativas ao longo do processo o tempo todo e você não pode tratá-los como empregados porque não é o caso, eles estão te ajudando a



fazer a obra. Sobre tudo, no relacionamento com o diretor. Você tem que estimulá-lo, apoiá-lo até para quando você for questioná-lo tem que ser de uma forma construtiva. Porque a vida do cara está em jogo naquele momento. Então, é muito importante entender essa questão da sensibilidade humana num momento muito tenso, que é o de tomar decisões de impacto econômico, problemas de filmagem e mudanças. E você tem ajudá-los a tomarem decisões, tem que apoiá-los e se for a decisão certa ou errada tem que ir com eles junto e mostrar que você está ao lado, e não para cobrar. O produtor é um corredor paralelo; e aquele que está ali sempre com a água, que alimenta para que o cara consiga correr mais ainda. Essa é minha visão. Além de uma estimulação intelectual, de fazer certos questionamentos.

*Qual é a sua formação acadêmica e profissional?*

Eu estudei filosofia por três anos, mas não me formei. E, depois, me formei em Administração de Empresas. Fui trabalhar na área de entretenimento. A minha formação profissional é na área de entretenimento em marketing. Trabalhei doze anos em gravadora - seis anos no Brasil e cinco na Alemanha. E, gravadora é também uma atividade de entretenimento, ligada também à compra e venda de direitos de distribuição e de direitos autorais. Quando eu voltei para o Brasil, fiquei mais um ano na gravadora. Depois, troquei pela área de cinema e televisão como produtor. Então, a minha formação é na indústria do entretenimento, pelo lado do marketing. Eu era diretor de marketing em gravadora e evolui para o lado de produção de cinema e TV. Agora, estou fazendo mestrado em Administração de Empresas, no IBMEC, com foco em Finanças. A minha área de concentração é Finanças, onde eu quero estudar a avaliação de intangíveis, de *copy rights*. Você tem vários intangíveis em uma empresa; então, quando você vai comprar uma empresa de entretenimento o que ela tem é um catálogo de *copy rights* e uma série de relacionamentos com talentos. Então, quanto vale isso? Então, a minha tese é a avaliação de ativos intangíveis, especificamente, ativos ligados ao direito autoral. Então, eu acho que é um dos produtos mais interessantes que existe. Eu acho a indústria do entretenimento a indústria mais fascinante que há. É uma indústria que vende sensações, que vende memórias, fantasias, ... Ela vende um produto que é experienciado

– seja através da música, do teatro ou do cinema. Então, é fascinante além de ser uma indústria muito poderosa economicamente, muito grande, muito vasta.

*“No segmento da produção nacional mora o perigo. Produtores, distribuidores e exibidores estão re-aprendendo a lidar com o produto nacional, que ficou muito tempo fora do mercado”. Essa é uma afirmação da Filme B. Como é essa relação com o produto nacional?*

É isso mesmo. Estamos em um processo de re-aprendizado. Nosso processo não é de criar nada novo. Nosso processo é de reconquista de um mercado que a gente já teve. Já tivemos 25, 30% do mercado. Perdemos e fomos para 3%. Então, isso foi fruto de vários fatores. Estamos em um processo de retomada, de reconquista de um mercado que já tivemos. Nós entregamos o nosso mercado. Ninguém nos tomou. Simplesmente, saímos do mercado. Paramos de financiar a produção, de produzir e de entregar produtos comerciais. Paramos de criar um movimento virtuoso e entramos em um movimento vicioso. Agora, estamos com 10%. E, custa muito; é um esforço da sociedade brasileira: do contribuinte, do governo, as empresas,... Então, cabe às produtoras adotarem um atitude séria de fazerem produtos que tenham qualidade artística e vocação comercial para ocuparmos espaço no mercado. E começar a gerar uma justificativa econômica para a nossa atividade. Hoje, se o brasileiro vende 8 milhões de ingressos e, isso, gera cerca de 40 milhões de reais só de bilheteria de cinema – fora vídeo, TV e um pouquinho de exportação. O incentivo que está sendo usado são, mais ou menos, 60 milhões. Então, a renda do produto ainda está 20 milhões aquém do que está sendo investido pelo contribuinte.

É realmente um processo de aprendizado. Os distribuidores estão aprendendo a distribuir este produtor daquele, quem entrega um bom produto de quem não entrega, quem cumpre o que promete, quais talentos que têm mais potencial sejam artísticos ou comercial, ... E, as empresas estão fazendo suas estratégias. Tem uma distribuidora que está mais na linha comercial, outra que está mais para filmes de arte, outra não quer filme brasileiro. Então, o processo é de retomada do mercado, de re-aprendizado.

*O que você acha do papel do diretor e do produtor estarem na mesma pessoa? Já que é uma coisa muito freqüente no Brasil.*

Como é atomizado, muitas produtoras são de diretores. O diretor cria a produtora como veículo para viabilizar os seus próprios projetos. Geralmente, estas empresas não produzem outros filmes. Elas existem para realizar os projetos daquele diretor.

O nosso modelo é diferente. O nosso modelo é uma associação de gente, que realiza os projetos individuais, próprios, da casa; mas, que também tem a idéia de realizar projetos externos. A Video Filmes, por exemplo, realiza muitos projetos externos. Hoje, mais da metade dos filmes não é feita pelo Walter Salles, é feita por diretores contratados ou por co-produções. Eu acho que um dos caminhos que vão existir – apesar de que sempre haverá a boutique pequena de um diretor – mas, há uma tendência de você criar um núcleo de produção capazes de atrair talentos e recursos. Ou seja, se você tem um bom projeto e um bom talento, você consegue mostrar para os patrocinadores e para os distribuidores que vale a pena investir, pois tem o aval daquela produtora. Então, isso é uma garantia do distribuidor. Então, o que acontece? Um bom talento dentro com um bom projeto traz para a produtora esse projeto legal, ou a produtora tem criatividade e é capaz de gerar um produto próprio com qualidade.

*O quanto às variações econômicas, como a desvalorização do dólar, afetam a produção?*

O dólar é a principal. Muitos insumos estão ligados ao dólar, nem tanto a mão de obra e os talentos artísticos. Mas, você sente na hora o efeito no negativo. A variação é automaticamente repassada; muitas coisas de pós-produção estão ligadas, pois são marcas importadas e precisam ser re-compradas. Então, o custo hora-máquina aumenta muito. Alguns serviços se você fizer fora do Brasil, como a mixagem ou a edição de som, são custos em dólares, não sem nem dolarizados. Tem que pagar fora do Brasil e isso tem um impacto enorme.

*Qual é a sua posição em relação à Governo e às leis de incentivo?*

Eu sou totalmente favorável às leis de incentivo porque sem elas o produto brasileiro não teriam o mínimo de condições de competir. Ele ainda nem é competitivo; ele pode vir a ser. Então, elas são necessárias, ainda por bastante tempo, como forma de você dar isonomia a um produto que compete com outro que tem hegemonia mundial. Afinal, não é só no Brasil que Hollywood tem 80% do mercado. Eles têm 80% do mercado no mundo. Então, se você quer ter uma cinematografia nacional, você precisa dar algum tipo de apoio. Eu acho que as leis são boas e elas estão sendo constantemente aprimoradas. Eu acho que em três décadas no Brasil, nenhum governo fez tanto pelo setor audiovisual, e especificamente pelo cinema, quanto esse governo do Fernando Henrique. Ele não só incentivou a produção brasileira, ele também fez modificações positivas na lei do Audiovisual (passou o limite de 1 para 3%) e terminou o governo entregando ao país uma agência regulatória ao setor, criou uma legislação nova para as TV's a cabo que não estavam contribuindo. Não foi possível ainda criar uma legislação para a TV aberta e está faltando que ela se comprometa com a produção brasileira. Eu acho que em três décadas ninguém fez tanto pelo cinema brasileiro. O único movimento semelhante a isso foi a criação da Embrafilme na época do governo militar, mas ali ficou entendido que o audiovisual era um setor estratégico e, portanto, o Estado tinha que participar de alguma forma do fomento. O modelo hoje não é que o Estado participa diretamente do fomento, mas ele ajuda a fomentar. O BNDES abriu um programa de apoio ao cinema, que é um programa muito importante. Então, eu acho que poucos governos do país fizeram tanto pelo audiovisual quanto esses 8 anos de Fernando Henrique. A Lei do Audiovisual tem a assinatura do Fernando Henrique, ele era Ministro da Fazenda. Ela é de 1993 e está fazendo 10 anos.

É claro que tem problemas, que tem coisa para se aperfeiçoar, que tem percalços no caminho e que não estamos indo tão rápido quanto gostaríamos, mas eu acho que o balanço é positivo. Essa é minha visão em relação a isso. É a visão do Leonardo, não é necessariamente a da Conspiração.

*E a sua posição em relação à Ancine?*

A Ancine é um órgão específico para cuidar do Audiovisual; é um órgão importante. Além de ser um formato novo. Porque a gente não é acostumado a lidar com Agência, é mais acostumado a lidar com Ministério. Eu estou confiante que a Ancine vai ter poderes regulatórios, poderes normatizantes e, eventualmente, até uma forma de participar também do fomento. Eu acho que a Ancine foi um belo passo no apoio que o governo poderia dar ao Audiovisual.

*No Fórum, você também disse que no setor do Audiovisual há 4 mercados consolidados no Brasil: Publicidade, TV aberta, TV por assinatura e Cinema...*

Existe 4 mercados existentes, consolidados não. O mercado de cinema estrangeiro é consolidado no Brasil. Ele funciona, existe e está aí. O mercado internacional não. A TV por assinatura ainda está perdendo dinheiro, mas já começa a ter alguma coisa. Aonde tem mercado sólido é TV aberta e publicidade.

Aí você falou que o único que não é orientado para o mercado é a cinema: "A relação receita versus custo não é mercadológica".

Não é mercadológica porque o filme não é financiado pelo sucesso dele no mercado. Você não faz um filme contando que ele dê 500 mil pessoas, renda 2,5 milhões e depois de dividir cada parte...então ele vai custar 500 mil. Você faz um filme pelo preço mínimo que você consegue fazer e, como é uma atividade subsidiada, você não fica devendo dinheiro a ninguém depois de fazê-lo. Então, cinema não é regulado pelo sucesso no mercado. É claro que só faz o segundo filme, o diretor que consegue fazer bem o primeiro. Mas, não é igual à televisão que o custo do programa é determinado pela receita de publicidade que consegue obter. O orçamento é independente da sua previsão de receita, de público.

*Você resumiu, também no Fórum, que a solução seria: volume, consórcio de produção e TV aberta no mercado. Já o Dorian Sutherland (Presidente da Columbia) expôs falta de campo e necessidade de escoamento da produção e você também concordou.*



Eu só não quis entrar em polêmica. Nem acho que o caso é de polêmica. Ele apenas acrescentou alguns pontos que eu tinha colocado. O que ele quis dizer é o seguinte: você só vai fazer crescer a produção na hora que a TV por assinatura, que é um importante incentivador na indústria, tiver em 20% de domicílios e não em 10% como é hoje. Quando você tiver dez milhões de casas, 50% do mercado com TV por assinatura é que vai ter dinheiro para financiar a produção. Eu concordo com isso, mas eu acho também que não adianta você financiar a produção para um bilhão de empresas pequenininhas e toda vez que for fazer uma produção precisa de reunir um milhão de pessoas. Isso acaba ficando caro porque ela acaba não tendo um *know-how* que se transfere de um produto para outro. O que a gente procura fazer aqui é que a pessoa que trabalhou em *Traição*, esteja no *Gêmeas*, esteja no *Buffo & Spallanzani* e no *Eu Tu Eles*. Porque isso vai gerar um conhecimento que vai barateando. Agora, uma coisa é você ter pessoas qualificadas e a outra é você ter pessoas permanentemente empregadas. Você pode ter pessoas qualificadas que você só contrata na hora de fazer negócio, mas se você conseguir fazer de 3 a 4 filmes em série podem ser previstos e contratados num prazo mais longo e, portanto, a um preço menor. Da mesma maneira, se eu sei que vou fazer 4 filmes eu posso chegar na Kodak e dizer que eu quero pré-comprar negativo para 4 filmes. Ou, eu e outros produtores vamos fazer um consórcio, nós vamos fazer 3 filmes em oito meses e vamos comprar tantas latas juntos de negativo. Então, se você puder concentrar você ganha um poder de negociação muito maior. É nesse sentido que eu acho que a formação de consórcios e uma consolidação das produtoras é importante e necessária. Vai ser positiva para o mercado, vai dar garantia aos distribuidores que são bons produtores que estão trabalhando e atraindo projetos criativos.

Eu acho que a TV aberta tem que ser compelida, já que ela não faz isso por iniciativa própria. Não entrar em cinema; ela deve ser compelida à, no mínimo, terceirizar uma parte da produção dela para fazer projetos que ela queira. Ela não tem que fazer o meu filme. Ela pode inventar um projeto e me dar para produzir. Mas, ela tem que terceirizar a produção. O meu raciocínio é a terceirização da produção para irrigar a economia do audiovisual. Não é que eu tenho o meu filme e ela seja obrigada a fazer o meu filme porque eu não quero que ela seja obrigada a fazer ou exibir o meu filme. Eu quero que ela queira o meu produto. Mas, como é hoje que ela produz 100% do conteúdo eu não acho



que seja certo. O Estados Unidos, que é a pátria do imperialismo, tem uma lei que proíbe as televisões de produzir todo o conteúdo. E, eu não estou falando da Europa, da Espanha, da Itália ou da França, que também tem. Estou falando dos Estados Unidos, qualquer obrigou a televisão a comprar produtos de Hollywood. Lá o produto independente era Hollywood e isso gerou muita dinâmica no mercado.

*No Fórum você disse também que um dos méritos da Conspiração é o fato dela ser um consórcio. Assim vocês conseguem ter e manter uma certa escala...*

Eu acho que não tem escala. Eu acho que tem escala na publicidade, que a gente produz muito. Mas, o que eu acho que a gente tem é uma continuidade, uma regularidade na produção de cinema. Estamos conseguindo fazer um filme atrás do outro. Estou terminando a pós-produção de um filme, acabamos de filmar um segundo e vamos começar uma pré-produção em novembro para filmar em janeiro. Então, está tendo uma regularidade e uma continuidade da produção. Está se conseguindo manter um *know-how*, mas a gente não conseguiu uma escala ainda. Eu não faço três filmes por ano, o que seria o mínimo do mínimo para uma produtora do nosso porte. O Brasil tem que passar para 80 filmes por ano e ser compatível com 20% do mercado. Ele está fazendo 25 filmes, às vezes 30, então, não é grande coisa. Ainda estamos muito aquém. Então, escala temos na publicidade e não no cinema. Mas, tem uma regularidade e uma continuidade que a maioria das produtoras não tem. O cara faz um filme e leva cinco anos para fazer outro.

*Você poderia me explicar como funciona esse consórcio.*

É uma sociedade de produtores e diretores com um grupo financeiro, que é o grupo Icatú. A gente tem um modelo. A empresa existe para viabilizar projetos. A gente não sai na rua com dez projetos, cada um levantando dinheiro porque você vai ter 500 mil em um, 600 mil no outro, trezentos mil num terceiro, mas você não consegue fazer nenhum porque você não conseguiu o orçamento. Então, a gente procura dar prioridade. Neste ano, vamos trabalhar no projeto 1 e 2; no ano que vem, nos projetos 3 e 4...Então, é feito uma

canalização dos projetos. Essa é a idéia básica. Para você poder concentrar a força e colocar todos os seus recursos e conhecimentos a serviço dessas produções. Nós temos pessoas ótimas de negociação aqui, temos pessoas boas em produção, etc. A gente vai aprendendo a fazer e vai procurando manter as pessoas aqui para que esse conhecimento não se disperse.

Nós éramos divididos em áreas. Nós éramos divididos em: publicidade, cinema e televisão, internet e produção digital (efeitos especiais e animação). Mas, agora, estamos passando por um momento em que estamos vendo se não vale a pena, ao invés de sermos divididos por unidade de negócio, sermos divididos por funções. Então, criar um núcleo de produção para a empresa como um todo, um núcleo comercial de marketing para empresa como um todo, uma área financeira e administrativa e uma área artística. Então, estamos passando por esse período que é trocar por uma divisão em áreas para uma divisão funcional. Então, vamos ter produtores que cuidam de toda produção, seja de cinema ou de publicidade. É claro que se vai ter pessoas específicas, mas vai ter um núcleo, uma base vai estar concentrada. Antes, não, você tinha uma empresa de cinema e TV, que tinha um produtor, um financeiro, um comercial. A empresa de publicidade, por sua vez, tinha um comercial, um financeiro, um produtor,... Agora que está tendo uma integração funcional. Mas, estamos iniciando esse processo e eu não posso dizer que, ainda, se esse processo vai dar certo e se essa é a melhor estrutura funcional para o nosso tamanho ou não. Essa mudança foi aprovada pelo Conselho e por todos os sócios e a gente vai implementar isso, mas não ainda não dá para dizer se deu certo ou não.

*Na sua opinião, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da indústria brasileira?*

O ponto forte do Brasil é que a gente tem um *pool* de talentos muito bom. O Brasil tem grandes histórias, tem uma língua fantástica, tem grandes músicas, tem criadores e grandes atores, grandes diretores. Então, eu acho que a gente tem um *pool* de talentos, tem luz e tem cor. O ponto fraco são duas coisas: a gente fala português e pouca gente no mundo fala português, então, o nosso filme tem uma certa limitação inicial mercadológica. A segunda coisa é que o mercado brasileiro de cinema é aquém. Ele já vendeu 200 milhões de ingressos e hoje está vendendo 80 milhões. Então, ele se contraiu

muito e, é claro que, isso é muito ruim para o produto brasileiro. Afinal, cujo principal e praticamente único é o próprio mercado. A estrutura de capital das empresas. Você tem muitas empresas pequenininhas, atomizadas e eu acho que isso é um ponto fraco. Você não tem empresas capazes de gerir recursos maiores a não ser na área de televisão. É a única área que se tem coisa, realmente, de gente grande. Então, cinema é tudo muito pulverizado e pequeno. Eu acho que isso é uma fraqueza. E, acho que durante muito tempo nós tivemos várias políticas diferentes: uma hora é a favor, uma hora é contra, uma hora cria a Embrafilme, outra hora extingue a Embrafilme, cria lei, cancela lei, ... Essa falta de regularidade do arcabouço jurídico-legal é muito ruim, é uma fraqueza. Isso não ajuda. Então, são pontos negativos. Durante muito tempo, tivemos uma orientação não comercial dos produtos, mas agora, isso mudou. Muita gente que trabalha para publicidade e está muito mais aberta para questões comerciais, sabe que é importante ter o sucesso comercial para, inclusive, viabilizar os projetos não comerciais. Porque se você tem grana, tem “bala na agulha” você é capaz de fazer projetos não comerciais, como parte do seu portfólio. Agora, sem grana e ficar fazendo só projetos xiitas não vai levar a gente muito longe. O modelo vai colapsar.

Mas, para mim, o ponto mais forte nosso é que a gente, realmente, tem talento. A gente tem um país que ajuda, as paisagens são bonitas, tem lugares que nunca chovem, tem muita luz, as condições de filmar são boas, o nosso povo tem muita variedade de raça, de expressão e isso dá riqueza para os nossos filmes. A nossa variedade racial é atraente para o mundo. A gente tem uma base sólida de fornecedores. Tem um passado bonito e honroso de grandes filmes de sucesso no mundo todo. Sobre tudo a música pode ajudar muito o filme brasileiro – a nossa música é fenomenal – e música é uma parte essencial de uma obra audiovisual. Agora, precisa organizar um pouco melhor isso. Olhando o ano de 93 e hoje, a mudança é enorme. Eu espero que em 2013, a gente esteja em um estágio muito mais fecundo.

*Como você vê a indústria hoje? E como a enxerga no futuro? Ou seja, quais são as tendências?*

Eu acho que a nossa ocupação é procurar ocupar em torno de 25% do nosso mercado. Mas, eu também espero que esse mercado duplique. Tanto o mercado de sala de cinema duplique – que passe de 80 milhões para 160 milhões de ingressos – para que você, pelo menos, a conta seja 1 para 1. Que, teoricamente, para cada brasileiro vá uma vez por ano ao cinema. Essa seria uma meta para daqui a 10 anos na minha visão: dobrar o parque de salas e a venda de salas para você ter 25% de um mercado que é o dobro do atual. Esta seria na área de sala de cinema. E, nas outras mídias, uma penetração maior do nosso produto. A televisão aberta vai ter que entrar de alguma forma na produção de cinema, ela vai ser chamada através da legislação.

Eu acredito que o produto brasileiro ocupando de 20 a 25% do mercado, ele tenha uma plataforma econômica para que ele possa ser distribuído internacionalmente, para que ele possa começar ter uma inserção internacional forte – o que não significa ganhar mercado lá fora, ser hegemônico – que gere recursos, divisas para o Brasil, exportação de direitos autorais.

Eu acho que exportação de *copyrights* é uma das vocações do Brasil. Isso vai nos ajudar porque vai mostrar nossas paisagens, poderá trazer novo turistas, vai mostrar as belezas... É um efeito positivo na nossa economia como um todo. Essa é a minha visão de futuro.

E, foi nisso que a gente aqui, da Conspiração, apostou. Esse processo é um processo de vinte anos. A gente começou em 1991 e vai começar a saber se essa aposta valeu a pena ou não em 2011.

## ENTREVISTA COM TITO LIBERATO –

### DISTRIBUIÇÃO (FOX)

SÃO PAULO, 8 DE MARÇO DE 2002

*O que é distribuir um filme para a Fox? E existe alguma diferença no conceito de distribuir entre a FOX americana e a FOX brasileira pelas diferenças entre os dois países?*

Os mercados são diferentes. Mas distribuir um filme, você pode descrever de uma única maneira para todos os países onde isso é feito. Quer dizer, é você pegar o produto, que é um filme, e colocar no mercado como se fosse um sabão em pó que você coloca no supermercado. E, o nosso mercado aqui são os cinemas. As distribuidoras aqui no Brasil, elas não possuem redes de cinemas; então, nós somos meros distribuidores. Fazemos essa ponte entre alguém que produz o filme, que pode ser até a própria FOX ou não, e levamos para os pontos de venda, que são os cinemas. Então, basicamente é a mesma coisa.

*Como foi o processo de distribuir “Amores Possíveis”?*

Eu acho que todas as distribuidoras aqui no Brasil, elas estão mais interessadas em distribuir produtos nacionais. Até pela nova legislação, os incentivos e tudo mais; até pelos produtos que os profissionais brasileiros estão tendo condições de criar, produzir; vale a pena realmente colocar no mercado mostrar para o público brasileiro. Então, o processo é o seguinte: o produtor, no caso a Sandra Werneck, que é a dona da Cineluz - a empresa que produziu o “Amores Possíveis” - deve ter entrado em contato com alguns distribuidores para acertar a distribuição do seu projeto - que até então era um projeto - e uma dessas distribuidoras foi a FOX e aí começa uma negociação, que é uma negociação comercial mesmo, é definis fases, contratos e tudo mais. E isso leva um certo tempo; então quando nós começamos a conversar com ela, ela tinha nas mãos o roteiro. O roteiro tinha ganhado o Sundance; foi aí que começou a conversação, aí mesmo ela já começou a produzir, daí um tempo ela já tinha um promo na mão. Foi a partir desse momento,



quando ela tinha um promo na mão, foi fechado o acordo e foi decidido que a Fox iria distribuir o filme. Isso deve ter acontecido uns oito, dez meses antes do lançamento. E aí uma vez isso decidido, ele passa a ser um produto como outro qualquer da própria Fox. A gente trata um filme nacional exatamente como tratamos os outros filmes. A única diferença é que como nós temos a diretora aqui do nosso lado, a produtora, o elenco a gente tem chance de divulgar ele de outra maneira, coisa que com os filmes americanos a gente não tem porque essas pessoas muito raramente vem para cá, mas trabalhamos exatamente da mesma maneira que trabalhamos os filmes americanos.

*Vocês estão reaprendendo a lidar com o produto nacional, que até pouco tempo atrás não tinha produção. Como está sendo essa relação? É uma tendência?*

É uma tendência mesmo. A Fox já tinha tido outras experiências como o lançamento de “Xuxa Requebra” e hoje em dia a Fox tem um acordo com a Total Filmes para o lançamento de alguns filmes num certo período de tempo. A gente não sabe quais são esses filmes ainda, mas o primeiro fruto desse relacionamento foi “Avassaladoras”, que a gente lançou no começo desse ano e que também foi super bem. Então, isso é realmente uma tendência que não se restringe à Fox, sabe que as outras distribuidoras que cada uma está se associando a uma produtora local para poder ter produtos nacionais para lançar. Independente desse acordo, a Fox também estuda outros projetos. Quer dizer, não é um acordo de exclusividade, é um acordo que prevê esses lançamentos, mas a Fox também tem autonomia para estudar outros projetos, que produtoras independentes venham a produzir. Então, a gente já teve experiência esse ano com “Avassaladoras” e imagino que no mínimo uns dois lançamentos a gente tenha este ano ainda de produtos nacionais. É uma coisa que vem crescendo, e eu acho que ainda vai crescer mais.

*Qual foi a relação da Fox com a Sandra Werneck?*

Com a Cineluz não existia um compromisso de assumir outros projetos, naquele momento a gente tinha fechado com ela o lançamento de “Amores Possíveis”. Então, por enquanto, não temos nenhuma perspectiva de voltar a trabalhar com ela, mas lançar um



filme nacional difere de lançar um filme estrangeiro por causa da proximidade com a produtora, com o diretor, com o elenco e tudo mais. Não é que a gente explore essas pessoas para lançar o filme, mas elas mesmas têm uma relação meio passional com o seu produto que nos ajuda muito a lançar o filme. Então, trabalhar com a Sandra Werneck foi muito bom, muito bom mesmo! Tanto que o filme foi um sucesso, aliás foi um sucesso não só por ter sido bem distribuído mas era um belo produto. Ela é uma super diretora, então, a relação não poderia ter sido melhor.

*É mais fácil trabalhar com o produto nacional (tem a proximidade) ou com o produto estrangeiro (grandes estrelas, Oscar,...)?*

Lançar filme nacional dá mais trabalho justamente porque a gente tem todas essas pessoas aqui à nossa volta, não que isso atrapalhe. Isso, na verdade, só nos gera mais oportunidades e essas oportunidades geram mais trabalho. Então, para um filme estrangeiro eu raramente organizo um coletiva de imprensa com diretores, atores e tudo mais. Com o filme nacional não, isso já é uma coisa que a gente tem que prever no nosso plano de marketing, no nosso plano de publicity. Tem de haver um evento com a imprensa que reúna todas as pessoas, e isso gera muito trabalho. Então, lançar um filme nacional dá mais trabalho sim. Além do que, a produtora está aqui do nosso lado, a diretora. E não é que exista uma cobrança da parte deles, mas estão sempre ansiosos por informação, e ansiosos por ajudar. É tudo feito em conjunto. Tende a acontecer um pouco de influência, a presença deles aqui gera muito mais contatos. Então, você passa muito mais horas no telefone, você faz muito mais reuniões, ... É por isso que dá mais trabalho.

*Qual que foi e é a sua relação com os exibidores? Faz diferença oferecer um produto brasileiro e um produto importado?*

Não, o nosso desafio neste caso é igual. A gente pode tanto ter um produto importado que não seja tão bom, que a gente tenha que vender para os exibidores, colocar no mercado mesmo não sendo um produto muito bom. E ao mesmo tempo, a gente pode também ter um produto nacional que não seja muito bom que a gente tenha que fazer a mesma coisa.

Então, não importa para o exibidor, o que ele quer é ter bilheteria, ter a parte dele lá. Então, não importa, sendo um bom produto é igual.

*O estabelecimento dos contratos é uma decisão daqui ou tem que passar pela Fox americana?*

Tem que passar por lá. Esses acordos, a própria fabricação do contrato são coisas que acontecem, na verdade, lá na matriz em Los Angeles; porque lá eles têm um departamento que existe exclusivamente para o que eles chamam de *acquisitions*.

*Vocês tem o poder de decisão sobre os produtos enviados de lá? Vocês podem escolher os produtos, vetarem alguns ou a decisão é deles também?*

A gente tem poder de decisão. A gente recebe o produto, assiste, avalia o potencial do produto para o mercado brasileiro e dá a nossa opinião. Se for um produto que a gente identifica como um produto que não vá funcionar aqui a gente reporta isso. Aí existe, na verdade, um outro caminho que esse filme pode seguir. Aí, é uma análise, na realidade, um pouco mais aprofundada porque o produto filme ele tem várias etapas. Ele primeiro é lançado no cinema, depois vai para vídeo, depois para cabo, vai para tevê. Então, ele tem um ciclo, uma vida a seguir. E se por acaso, nós identificamos, aqui, que esse filme não vai gerar muita renda no cinema é feito um estudo de qual seria o impacto do lançamento dele aqui mesmo ele não indo bem nas outras etapas, porque talvez valha a pena lançá-lo mesmo assim porque a gente vai colher frutos depois. Então, isso acontece. Várias vezes já aconteceu da gente recusar o filme para o cinema; quer dizer, não é lançado no cinema e ele ir direto para o vídeo; e algumas vezes aconteceu do filme mesmo não tendo um bom potencial ter sido lançado no cinema para poder alavancar as outras etapas.

*Existe diferença entre trabalhar com outras organizações americanas e um brasileira? Quer dizer, existe diferença em trabalhar com a Cinemark e um circuito Hawaii?*

Aqui a gente não vai diferenciar. Este não é o meu departamento, existe o departamento de vendas, que tem esse contato direto com os exibidores, mas eu te garanto que são

todos clientes, parceiros independente de serem grandes cadeias ou pequenas cadeias. Tem aqueles que merecem um pouco mais de atenção, mas é claro que você negociar com uma *Cinemark*, que tem vários multiplex espalhados pelo Brasil, é mais prático. Você falando com uma pessoas você já negocia várias cópias ao mesmo tempo; não é a mesma coisa de você negociar com –não digo nem a Hawaii- um exibidor menor, que tenha duas salas no interior, que você gasta um telefonema, uma conversa e tudo mais para colocar uma cópia. Mas eu acho que não tem muita diferença não, é como eu falei: tem uns que merecem mais atenção mas não tem diferença.

*A Fox realiza pesquisa sobre o mercado brasileira? E se realizar qual é a opinião da Fox sobre o mercado brasileiro, sobre o público?*

Infelizmente, a Fox não tem essa tradição de fazer pesquisas sobre o mercado brasileiro. A gente, às vezes, realiza pesquisa relacionadas a alguns filmes, do tipo faz sessões testes para alguns filmes. A gente testa o público com aquele produto específico. Agora, não temos feito uma pesquisa sobre o comportamento. A gente gostaria muito de ter uma pesquisa gente sabe de outras distribuidoras que fazem, mas o que a gente sabe é que o número de pessoas que vai ao cinema no Brasil não é muito grande. Então, a gente está falando, basicamente de pessoas de classe A e B. Para você ter uma idéia o record de público no Brasil é de *Titanic*, que atingiu 17 milhões de pessoas. É claro que muitas desses ingressos vendidos foram comprados pelas mesmas pessoas. As pessoas assistiram 4, 5 vezes porque virou um fenômeno, mas esse é um record que vai ser difícil de bater. Porque um filme de grande sucesso no mercado brasileiro, ele vai atingir oito milhões de pessoas. Você pode ver que a gente tem 170 milhões de pessoas no país inteiro. Então, infelizmente, a gente não tem uma pesquisa, nas nossas mãos, para saber o comportamento.

*Existe alguma razão ou não?*

Eu não sei se você tem o conhecimento, mas realizar pesquisa de mercado no Brasil é caro. Então, ainda não chegamos a ponto de ter a necessidade tal que justifique o

investimento para poder ter essas informações à mão. É claro que a gente não deixa de ter informações; a gente só não tem uma pesquisa específica sobre isso mas a gente vai tirando de várias outras fontes. Mas, não temos um documento que registre o comportamento e as características do consumidor brasileiro.

*A reclamação sobre a distribuição no Brasil é constante. É muitas vezes considerada um gargalo da produção. O que você, o que a Fox acha disso? E, tem perspectiva de melhora?*

Eu acho que sempre vai haver produtos de qualidade; eu acho que na medida que forem produzidos filmes de qualidade, os filmes sempre terão espaço. Então, da mesma maneira, que aqui já aconteceu de alguns filmes serem produzidos e não serem distribuídos isso acontece no mundo inteiro. É claro que aqui no Brasil ainda existe, eu acho, uma certa rejeição do público brasileiro em relação ao produto nacional, um certo preconceito, mas isso está acabando. Eu acho que o brasileiro está aprendendo a ir ao cinema para ver filme nacional. Então, eu acho que só depende da qualidade do produto; que as distribuidoras estão aí, querendo distribuir se apresentarem coisas boas vão para o mercado.

*Na sua opinião, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da indústria e da distribuição no Brasil? E o que você mudaria no processo se fosse sua a decisão? Ou seja, o que e como melhorar?*

Eu acho que um dos grandes problemas do mercado brasileiro de cinema é que existem poucas salas. O Brasil já teve 3 mil e tantas salas, e aí várias dessas salas fecharam e a gente está numa fase de retomada. O número de salas vem crescendo, principalmente depois da chegada dos multiplex. É uma coisa que está acontecendo ainda meio devagar. Então, eu acho que para a gente possa ter mais público, ou seja, levar mais gente ao cinema a gente precisa ter mais salas; e é claro diminuir o preço do ingresso. Mas, eu acho que principalmente é ter mais salas perto das pessoas para que todo mundo possa ir e se acostume a ir. É uma coisa que tem de virar rotina na vida das pessoas, sendo que a

gente ainda não chegou a esse ponto. Eu acho que bons produtos todas as distribuidoras têm, sejam nacionais ou internacionais, basta que a pessoa tenha esse hábito de ir. O cinema ainda é considerado um programa meio especial. Se você pegar o número de ingressos que é vendido por ano e dividir pelo número de pessoas que existem no país, acho que vai dar meio ingresso por pessoa por ano. Quer dizer quer na média, uma pessoa no Brasil vai ao cinema a cada dois anos. Então, para que a gente estimule este hábito nas pessoas precisaria ter mais salas; e aí, tendo mais salas vai haver mais concorrência. E, mesmo que a gente tenha que diminuir o preço do ingresso, mas com certeza vai haver promoções, horários diferenciados, como já existe hoje. Isso vai permitir que as pessoas adquiram esse hábito.

*A Sandra Werneck, quando foi na GV junto com a Fox, ela comentou que seria interessante institucionalizar a propaganda. Se isso ocorresse, quem seria o encarregado: o distribuidor, o exibidor, ...?*

Eu não sei se isso seria necessário. Uma coisa do tipo, o sindicato dos produtores de laranja fazendo propagandas do tipo “tome suco de laranja”, para incentivar. Acho que isso não é necessário, acho que a gente pode incentivar individualmente: cada produtora divulgando o seu produto, os seus exibidores divulgando os seus cinemas porque isso tem que ser muito localizado. Por exemplo, para a Cinemark interessa divulgar, estimular a frequência ao cinema na zona leste, onde ela tem o multiplex no Shopping Aricanduva e no Tatuapé. Eu acho que cada um pode fazer a sua parte, eu acho que criando um ambiente propício a isso, eu acho que as pessoas, naturalmente, irão.

*E você acha que esse ambiente já está surgindo ou ainda falta muito? Qual é a sua perspectiva em relação a esse ambiente?*

Eu não consigo prever um período para uma mudança, mas sei dizer que essa mudança está acontecendo lentamente; isso não é uma coisa que vai acontecer drasticamente, de uma hora para a outra. Os multiplex estão mudando este cenário, hoje em dia os cinemas



são mais espalhados e tudo mais. Então, eu acho que vai ser uma coisa gradual. Não vai ser uma coisa de hora para outra.

*Em uma reportagem da Filme B, relatou-se uma contração da indústria, principalmente do setor de exibição, nos Estados Unidos. Isso tem algum impacto na Fox brasileira, por ter impacto na Fox americana?*

Não. Eles chegam aqui e a gente distribui, só.

*Como você vê a indústria e a distribuição hoje? E como você as enxerga no futuro? Ou seja, quais são as tendências?*

Eu acho que uma grande tendência é a projeção digital. Isso é uma coisa que nem nos EUA está muito sacramentada; quer dizer, a coisa ainda está muito no começo, mas eu acho que essa é uma tendência forte porque isso vai facilitar muito a distribuição, vai gerar uma economia muito grande para nós, e a gente sabe que um entrave, principalmente no Brasil, está nos próprios exibidores porque eles teriam que substituir os seus equipamentos, praticamente jogar for a tudo o que eles têm para substituir por equipamentos de projeção digital. Mas eu acho que essa é uma tendência forte. Na verdade, essa vai ser uma mudança que vai afetar toda a cadeia de produção e distribuição, quer dizer, não só exibição. Vai afetar a distribuição, vai afetar a produção: o filme produzido em digital ele é mais barato do produzido em 35mm; então, as produtoras estão gostando muito dessa notícia porque vai baratear a própria produção dos filmes, o que significa democratizar um pouco mais esse mercado. Com relação à distribuição, por satélite,...para o filme chegar aos cinemas existem umas três ou quatro maneiras, para o filme chegar lá e ser feita a projeção. Uma delas só não é física, que é por transmissão via satélite. As outras são físicas; pode ser por DVD, por hard disk,...Quer dizer, uma distribuição vai ocorrer de qualquer forma. A princípio, acho que física. Só que é diferente você distribuir uma coisa que é compacta do que você distribuir as latas, aquelas latas de filme de 35, que você, inclusive, depois tem que destruir. Eu acho que é uma tendência que é legal!



*E você acha que é possível, em longo prazo, todos os filmes serem digitalizados?*

Eu acho que eles já vão ser produzidos em digital. Eu acho que num futuro, nada assim de ficção científica, eu acho que sim. E isso vai revolucionar não só o cinema, mas tudo. A Fox é uma das distribuidoras aqui no Brasil que está acompanhando esta tendência, desde que abriu a sala lá no UCI a Fox lançou o Avassaladoras lá com uma cópia digital, o desenho "A Era do Gelo" que vai ser lançado agora dia 22 de março, ele vai ser lançado com uma cópia digital lá também e uma outra cópia aqui em São Paulo. Então, a Fox está tendo muito prazer em participar disso. Eu acho que sempre que tivermos um produto que possa ser distribuído nesse formato, vamos insistir para que realmente seja.

**ENTREVISTA COM ADHEMAR DE OLIVEIRA –  
EXIBIÇÃO (ESPAÇO UNIBANCO)  
SÃO PAULO, 02 DE MAIO DE 2002**

*A teoria diz que um filme tem seis fases: desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção, distribuição e exibição. Você concorda? E, o que significa a fase “exibição”, ou seja, o que é ser um exibidor no Brasil?*

O exibidor de cinema, no Brasil, é o pólo final da cadeia que você colocou. A gente está no elemento da cadeia em que o distribuidor nos contata para solicitar a data tal para a estréia do filme tal, com tal capacidade de mídia, de exposição prévia. E, para nós, o trabalho consiste em: tomar a película, expor os materiais, preparar aqueles elementos pré-saída do filme, tipo sediar uma pré-estréia para convidados, fazer uma seção para jornalistas, apresentar o filme para os formadores de opinião antes do público e o trabalho efetivo mesmo começa no primeiro dia da exibição. Vai desde a primeira sessão até a saída do filme das salas e o seu percurso: da sala maior para a sala média e desta para a menor.

Falado assim, parece uma coisa pequena, mas consiste na manutenção de todo um aparato operacional técnico de pessoal, de mão de obra preparada para o atendimento ao público e o encaminhamento ao filme dentro de uma cadeia de vários filmes, que são concorrentes um com o outro no mesmo local.

No nosso caso, nós também trabalhamos com a distribuição. Temos também o papel de ser o distribuidor. E ser distribuidor, na verdade, é tomar o filme do produtor, avaliar a capacidade dele, a possível capacidade dele de atração de platéia e com isso mensurar o número de cópias, de trailers, de cartazes, a quantidade da mesma espécie que você tem que ter em mãos, o número de cidades que vão ser abarcadas de uma vez e, na sequência, as demais. Dentro dessas cidades, o número de cinemas e dentro desses cinemas o número de películas, de cópias. E, o distribuidor, ao mesmo tempo em que pensa nisso, tem que pensar qual o volume de mídia que ele vai fazer, qual mídia será utilizada – rádio, jornal, TV ou algum outro tipo mais alternativo de mídia. Além disso, na hora em que o filme começa a ser exibido há todo um trabalho posterior à exibição, que é:

conferências, cobranças, recebimento e prestação de contas daquele filme com o produtor.

Quando você se coloca no papel de distribuidor, por exemplo, nós distribuimos “Pão e Tulipas”. Nós exibimos na nossa sala, mas também ofertamos para outras salas de outras redes de exibição: desde o grande grupo americano e a empresa nacional até os cineclubes independentes. A caracterização do alcance, do tamanho do filme: se for popular, de ação que vai entrar com duzentas cópias, que não é o nosso perfil. O nosso perfil é uma distribuição de quatro ou cinco cópias, mas isso não impede, por exemplo, que um determinado Shopping de um determinado lugar tenha interesse. Existe uma aposta tanto do exibidor quanto do distribuidor. É um empreendimento de risco que cada um entra com a sua parcela de risco: o distribuidor com a cópia e com todos os elementos que ele está bancando dentro daquele cinema e o exibidor com aquela semana que não se não der cem pessoas não tem retorno. Assim, o risco é de distribuidor e de exibidor. É meio a meio. E, no fundo, você tem a figura do produtor que fica esperando que esse risco seja superado pelos dois. Daí, é que o seu empreendimento começa a ter sucesso.

*Nas entrevistas realizadas, ficou nítido que um dos gargalos da cadeia é a exibição. Qual é o motivo disso?*

Nós temos um gargalo, sim. Se você olhar, historicamente, no Brasil, dos anos 70 até os anos 80 e o início dos anos 90, esse número cai para baixo de 900 salas. Para, no final da década de 90, subir e estarmos hoje com 1500 salas. Mesmo tomando o número de hoje, de aproximadamente 1600 salas. Se você pegar uma população de 160 milhões de habitantes você tem, na verdade, uma sala para cada 100 mil habitantes.

Falando em número assim, é meio falacioso porque uma sala para cada 100 mil habitantes poderia parecer interessante. Mas, quando você vê os dados do IBGE, colocando que 93,95% dos municípios brasileiros não tem salas de cinema, você vê que essa equação não é tão simples assim. Você tem uma concentração nos grandes centros, mais da metade dessas salas estão nas capitais. Cerca de 880, 900 salas estão nas capitais e as outras 700 estão nas cidades de médio e grande porte do interior, como Campinas e Ribeirão Preto. Então, aquele raciocínio que toda cidade tem uma igreja e um cinema não

é mais verdade. Toda cidade, agora, pode até ter duas ou três cidades, mas nem todas tem um cinema. E isso coloca o Brasil como um mercado em desenvolvimento total porque você olha os EUA que tem uma sala para cada dez mil habitantes. O México e a Argentina se encontram num patamar muito melhor que o nosso nessa relação sala por habitante. No Brasil, ainda tem muita coisa por fazer. O capital todo que está sendo investido é nos grandes centros, pois é onde ele consegue se realizar. As cidades médias e pequenas precisam de formatações especiais porque não vai haver interesse do capital de ir para essas localidades.

Pela mudança no sistema de produção da exibição, pela necessidade de investimento pesado porque você trabalha com todos equipamentos importados se você deixar ao léu ele não vai voltar sozinho. Não é uma coisa de jogar a sementinha e esperar surgir porque é uma indústria complexa, bastante centralizada nos pontos de fornecimento. É centralizado os produtos, você não tem uma distribuidora a cada esquina. Tecnicamente é complexa porque há uma evolução tecnológica em curso que pode nos próximos 10, 15 anos mudar todo o aparato da exibição. Mas, que existe uma necessidade social, cultural e econômica de exista mais salas isso está gritante no Brasil. O que substitui para grande parte da população o cinema é a TV, que é gratuita, está presente no Brasil todo e que substitui em parte porque a TV não é um elemento de saída de casa, não é um programa social. É como se fosse um refeição dentro de casa, não é um restaurante que está do lado de fora. Você vai, se arruma, vai encontrar estranhos, assistir ao filme ao lado de estranhos – que é todo o charme do teatro milenar e do cinema no século passado todo.

*Você vê alguma alternativa para isso?*

Em todos os países, países do primeiro mundo, como a França e a Espanha, ou mesmo países em desenvolvimento, como o México e a Argentina, existe sempre a figura do subsídio, um reforço que se dá para que o caminho comece a ser traçado. Inclusive, se você olhar na ponta do lápis porque o capital escolhe os grandes centros para se instalar com grandes complexos ou mesmo com quantidades menores de salas? Porque ele faz a curva de retorno e, normalmente, em 5 a 7 anos ele consegue fazer sua curva de recuperação. Se você faz a mesma coisa numa cidade de médio porte num país que tem

problemas de distribuição de renda, tem problemas de formação de classe média saindo dos grandes centros - você tem uma diminuição dessa classe média, uma diminuição do poder aquisitivo - você fica observando porque isso acontece. Você, então, vai constatar qual a cidade que tem a melhor proporção entre sala e população: Porto Alegre. E porque isso acontece em Porto Alegre e não acontece em São Paulo? Há alguns elementos que não são só econômicos, são culturais também que favorecem o desenvolvimento - uma agência governamental, uma entidade do governo deveria apostar as fichas - assim como a aposta na produção do filme. Não foi designado ainda para sala de exibição o mesmo olhar que foi designado para a área de produção. No momento em que se tiver um olhar para isso - a França fez, a Espanha de uma certa forma fez e conseguiu hoje com que um exibidor não tem mais onde abrir cinema. O território está ocupado e você chega em um ponto de equilíbrio satisfaz a população como um todo e o capital não tem mais aonde ir. Se você, então, observa o movimento do capital europeu vindo se instalar no Brasil. Só que aí entra a lógica do capital: aonde ele vai se instalar? Nos grandes locais onde já tem instalação. Então, a disseminação pelo território pelas cidades para quebrar as estatísticas de mais de 90% dos municípios não terem cinema são uma orientação e um afunilamento governamental de premiar essa macha para o interior e para as periferias, sendo que estas são áreas geográficas enormes sem nenhum equipamento de cinema ou de teatro.

*Existe algum gargalo dentro da própria exibição?*

Você tem um gargalo quando você vai montar um cinema e 40% do custo dele está na cabine de projeção e essa cabine não tem fabricação de similar nacional. Ela é taxada de ICMS, IPI e Imposto de Importação em cerca de 60, 70% do valor, encarecendo assim 60 ou 70%. Nós não fabricamos nem projetores, nem os equipamentos de reprodução do som nem as lentes que são usadas na projeção. Um vem da Alemanha, um vem da Itália, o outro vem da Inglaterra ou dos EUA. Eles são importados. Um dos gargalos, o custo dessa instalação que tem que ser feita de primeira linha em termos de ganhar platéia. Se fosse recuperar os projetores dessas 3500 salas que fechou; 1600, 2000 salas dois projetores estão voando por aí. Mas até que ponto eles prestam, até que ponto eles vão dar uma reprodução. Este é um gargalo: a área da cabine corresponde a quase metade do



custo de instalação de uma sala. Por outro lado, os custos brasileiros são muito elevados. Por exemplo, na Espanha se você faz um contrato de compra dos equipamentos que corresponde a um aluguel. No Brasil, o custo de um financiamento é muito alto e o rendimento do cinema não corresponde ao rendimento necessário para pagar o dinheiro. Já fiz cálculos até com o custo do dinheiro que é acessado pela atividade do cinema, é acessado porque o cinema não remunera da mesma forma que dê para pagar o financiamento. Então, estes custos elevados teriam que ter uma política governamental focada na área com o intuito de conduzir expansão de salas para as periferias, para as cidades médias, cidades grandes do interior, cidades pequenas. Nesse movimento, os elementos que passariam pelos avalistas de importação de equipamentos para as cabines de projeção; além, de abaixar os custos relativos de todos os insumos, da taxa de juros praticada para essa área da indústria são fomentos necessários porque qual a empresa nacional que tem a mesma capacidade de realizar o mesmo movimento feito por uma multinacional, recentemente, fez de sair de zero para a liderança do mercado (referindo-se a Cinemark). Nenhuma empresa brasileira tem porque se ela é do ramo do cinema ela já tem que modernizar suas salas antigas ao mesmo tempo em que cria novas. Ela tem, então, dois movimentos a realizar e o custo do dinheiro para fazer esse movimento é fundamental, a origem do investimento é fundamental. Desestrangular essa etapa para que possa desenvolver.

*...nem os próprios grupos americanos hoje são. O investimento hoje está vindo de grupos, muitas vezes sem ligação com a indústria de cinema, grupos japoneses. Grupos que não tinham nada a ver entraram na história porque grupos americanos estavam tendo dificuldades. Imagine a gente!*

*O Paulo Sérgio de Almeida, da Filme B, fez a seguinte afirmação: "No segmento da produção nacional mora o perigo; produtores, distribuidores e exibidores estão reaprendendo a lidar com o produto nacional, que ficou muito tempo fora do mercado". Como é a sua relação com o produto nacional?*

Para nós, é muito próximo por uma questão de origem. Somos de origem cultural, cineclubista, com preocupações de cidadania e tudo mais. E, todo o trabalho está sendo



ancorado na possibilidade do cinema ser um agente na construção da cidadania. Isso é balela se você olha do ponto de vista econômico porque se você não der certo você quebra do mesmo jeito – sendo ou não cristão – mas, do ponto de vista, de fundamento, de princípio e de orientação do trabalho até o que dá ânimo frente às agruras todas que a gente enfrenta no dia a dia é um princípio fundamental. O cinema, como cimento na construção de uma cidadania brasileira. E dentro desse princípio, o desenvolvimento de métodos que chegam a isso. O primeiro, é claro, a aproximação com o produto brasileiro – que expõe o possível no imaginário industrializado pelo cinema do Brasil à população brasileira de um lado. Do outro lado, que elementos são irmãos desse imaginário? Os filmes europeus, os asiáticos, sul-americanos, ... sem esquecer nenhuma cinematografia. Então, nós lidamos como um bebê; nós nascemos com ele. Foram os elementos que nos criaram nos cineclubes foram esses filmes ou a possibilidade deles. Já que a gente tem mais possibilidades de filmes do que filmes propriamente ditos. Além da crença de povos, de espíritos existem no imaginário brasileiro. O cidadão brasileiro produz um imaginário que está na música, na literatura, na televisão e que também podem estar no cinema.

Só que o cinema tem uma complexidade maior que o produto porque existe um produto demasiado hegemônico e não é uma hegemonia que se coloca a meio termo; é uma hegemonia total de 90% do mercado. Então, é uma briga muito descompassada e como os problemas políticos internos todos que se passam faz eles se aproximarem ainda mais porque fomos ao fundo do poço nos anos 80, quando houve a desconstrução de todos os elementos que tinha. Jogaram a água, o bebê e a bacia fora – foi uma idiotice!

A Embrafilme era uma empresa de distribuição e existia uma fundação chamada Fundação do Cinema Brasileiro que tinha ganhado do Canadá máquinas e equipamentos de última geração para a produção de filmes de última geração, para a produção de filmes de animação, de curtas – nada do mercado. Esse era o bebê que estava dentro da bacia que era a Embrafilme, o Conselho – o Concine – que era um órgão regulador da atividade. Ele fazia as estatísticas, coordenava as políticas para um cinema, em geral, e não só para o cinema brasileiro. Você desconstruiu tudo para deixar um oco, um vazio. Tudo isso para o quê? Terra arrasada? Tinha corrupção na Embrafilme? Você, então, vai bater com o martelo no seu computador se o software não funcionou um dia? Jogou fora

muita coisa, perdeu-se muito valor ao invés de consertar. O próprio patrimônio da Embrafilme, em cópias, se perdeu. Daqui a cem anos, quanto valerá um filme do Glauber Rocha dos anos 60? Irá valer uma fortuna. A Cinemateca francesa, a Cinemateca brasileira vivem correndo atrás disso – que são informações e patrimônios históricos e culturais de toda a humanidade porque esses filmes, geralmente, circulavam em festivais e se não ficar o registro dele vai ficar com o quê? Com livros sobre os filmes? Existiam valores que foram jogados fora deste período. Na relação com o produto brasileiro, ele seria um dos pilares do trabalho nosso, uma série de pequenas empresas que trabalhavam focadas nesse universo, que teriam uma base do nascimento do nosso trabalho, do cinema brasileiro que vem muito tempo antes da gente, mas a gente entra nesse barco.

*O que vocês vendem: o “Espaço” ou são filmes? Qual é a proposta de serviço?*

Nem um nem outro sozinho. Nós vendemos uma coisa única que é um espírito. Como se vende um espírito? Como você embala um espírito? A forma de embalar já teve várias. Nos cineclubes, embalávamos de uma forma ruim - com péssima projeção, mas embalávamos com um espírito alternativo ou do charme de se estar ali. Aí, vem a questão da instalação física, tirando o desconforto com o elemento de fluidez, de um filme que não é hegemônico no mercado. Terceiro, aliando a tecnologia não só nas máquinas, mas também nas películas. Tentar buscar de qualquer forma os filmes antigos, tentar buscar coisas que sejam viáveis do espectador ver sem interrupção, sem maiores dramas. E, do outro lado, agregando elementos que, às vezes, foram até criados aqui – afinal, nós não fizemos cachorro quente, pipoca disso um elemento, mas traz um café, alguma coisa diferenciada: agrega uma livraria, uma videolocadora. Agregamos elementos num mesmo espaço físico que cria um espírito, que faz com que as pessoas saiam de casa e falem. “Eu vou para lá”. Ela também não está indo nem pelo espaço, nem pelo filme. Ela está indo pelo conjunto de encontro, que seguimos a regra de transformar aquele princípio de cidadania em realidade. Claro, é um trabalho que hoje se circunscreve a uma classe média. Mas, que é possível você pensar em alcançar uma classe popular. É claro que cada uma você tem que formatar esses elementos para um espírito de uma determinada forma – sem perder a qualidade da projeção, que é o primeiro elemento – e é claro, o filme entra

aqui. Os elementos técnicos também entram. E, esse conjunto faz a satisfação de um espectador.

*Qual a forma do cinema abranger não só a classe alta, mas atingir a classe baixa também?*

Está, basicamente, na origem do financiamento. Ele é possível na origem do financiamento, pois se o que eu gasto preciso de sete anos para recuperar nem preço de ingresso médio, que é forçosamente destinado à classe média; que curva eu teria que fazer para atender à necessidade da empresa de se pagar, do capital girar e der retorno, além da necessidade do espectador de ter recursos para ir. Um cinema em área popular, forçosamente, terá que ter um ingresso médio mais baixo; ao ter um ingresso mais baixo, mas custar o mesmo que um cinema instalado numa região de alto poder aquisitivo a instalação deste cinema não ocorrerá. Isso porque quem já fez cinema em cidade de menos de quinhentos mil habitantes já se arrependeu de tê-lo feito. Já escutei isso da boca de dirigentes de companhias que estão em algumas cidades e se arrependeram do empreendimento. Se você perguntar, o capital responde: o elemento, a curva não fecha em termos de custo-benefício. Aí, entra o papel político, governamental de prover as condições para que isso aconteça. Porque se você não investe, pois o ingresso é baixo, você não amplia o conjunto de consumidores que cada vez mais fica restrito a um grupo de consumidores. No Brasil, temos 10 milhões de pessoas para dar 80 milhões de ingressos num país de 160 milhões de habitantes. O desenvolvimento econômico passaria por tentar agregar ao mercado consumidor mais gente – agregar mais gente ao mercado consumidor, forçosamente, teria que ter uma política de preço porque ao abrir um cinema em Pindamonhangaba, eu não posso praticar o meu preço de São Paulo, teria que ser um preço menor.

Cobrar um preço menor, considerando que o equipamento que eu importo tem o mesmo preço de São Paulo. A mão de obra para a construção, talvez, seja um pouco mais barata, mas ainda requer metade do custo. O transporte dos filmes, da própria mercadoria de exibição para lá, os controles são até mais caros do que numa grande cidade. Então, não fecha a conta se você pensar e não há movimento do capital.

Então, é um ciclo vicioso: não faz nada porque não dá e não dá porque não faz nada. É o mesmo quando acontece em algumas cidades quando há uma concentração grande de investimento – que é o caso específico de Ribeirão Preto. Onde teve a abertura de três complexos ao mesmo tempo e a população ainda não tinha o hábito ainda de freqüentar cinema. Então, vai demorar dez anos para que surta o efeito de criar novos espectadores, de agregar novos espectadores. Uma pessoa saber que tem dezoito opções de salas de cinema para ele ir promoverá uma necessidade por especialização das salas – que é o caso do Arteplex, que nós fizemos em São Paulo. Essa é uma fatia especializada, é uma junção que está dando super certo.

É um ciclo vicioso já que para ele sair precisa de uma intervenção. A relação exibidor como capitalista e a população, a relação dos dois dizendo para onde vamos e como vamos fazer não está tendo sintonia. Para dar essa sintonia precisa da intervenção do Estado em termos de colocar elementos facilitadores para que essa coisa comece a rodar.

*Qual foi o seu investimento total? E qual é o investimento por sala?*

O investimento total eu não saberia te dizer porque cada caso é um caso. O último conjunto de nove salas que fizemos foi de cinco milhões de reais (referindo-se ao Unibanco Arteplex) – o que está dando entre quinhentos mil e seiscentos mil reais por sala. Se você dividir pelo número de lugares, você tem um valor entre 3500 e 4000 reais por lugar. Isso o investimento todo – desde as cabines ao banheiro. O que é um investimento bastante alto, só que é metade do investimento das companhias estrangeiras. Eles gastam cinco milhões de dólares enquanto nós gastamos cinco milhões de reais. Isso é possível porque nós não trabalhamos com todos os escritórios de intermediação de cada etapa, de cenografia, de compra de materiais,... Nós fazemos direto.

Se você faz um obra grande de cinco milhões de reais e eu contratar um escritório para tratar disso, outro escritório para tratar daquilo e assim por diante, você tem um custo intermediário de A, B, C... que eleva o custo total da obra. Você pega uma obra e pede a alguém para tocá-la, ela vai entrar num patamar de preço que vai incluir todos aqueles trabalhos intermediários. No nosso caso, como fizemos diretamente, chegamos a esse custo, que é metade do custo deles sem perder a qualidade.

*Vocês procuram desenvolver a fidelização dos seus consumidores? Como?*

Em primeiro lugar, nós não temos muitos mecanismos de fidelização em termos físicos. Há uma série de mecanismos que eu chamaria de espirituais.

Primeiro, a fidelidade a um estilo de programação, manter um determinado estilo de programação que é o elemento que conversa direto com o espectador.

Segundo, manter a qualidade tecnológica e a qualidade de serviço. São os elementos que batalhamos para que sejam elementos de identidade. E temos conseguido.

Por exemplo, o Espaço Unibanco tem um equipamento que está nove anos operando aqui em São Paulo. Ele tem uma média de 500 mil espectadores por ano e essa média não é oscilante durante o período. Não é uma média que é resultado de picos e vales. E desses 500 mil espectadores-ano, quais os mecanismos que nós temos? Nós temos algumas facilidades: o cliente Unibanco paga meia entrada, temos formação de operações conjuntas com alguns jornais, algumas formações de diminuição de preço formatadas para segmentos grandes de clientes. Os clientes Unibanco é um segmento, os assinantes da Folha de São Paulo (de 2ª a 5ª) é um outro segmento grande. São promoções desse tipo que fazem com que o espectador tenha uma vantagem e procure aquilo.

Já estamos atentos e em vias de implantação de algum tipo de passaporte, mas aí estamos falando de coisas a serem implantadas. O que temos, efetivamente, são os segmentos já comentados.

E, mais, os trabalhos que não aparecem para o grande público. A criação permanente de novos consumidores com o Projeto Escola no Cinema pela manhã e o clube do Professor – que todo sábado tem uma sessão gratuita. Os professores montando vários debates, vários módulos e ele como formador de opinião é um agregador de novos consumidores – que são seus alunos. Esse viés, esse trabalho já tem quinze anos. Então, são coisas que não estão no mesmo patamar do que o pessoal costuma entender como fidelização – que são os cartões. Nós não desprezamos, mas nesse período até agora, procuramos utilizar os trabalhos como fidelização.



Manter o gancho da programação é o primeiro elemento. Se a gente muda o rumo da programação, eu desagrado a um conjunto de clientes que tem um preferencial à possibilidade de filmes diferentes, a possibilidade de ver o que não está no geral. Isso, considerando os dez anos de São Paulo, sem contar os anos de Rio de Janeiro.

*Em Goiânia, há um cinema com duas salas de cinema de arte que dá a possibilidade de se tornar "sócio", ou seja, de pagar um taxa para freqüentar o cinema e assistir aos filmes sem restrição.*

Qual é o nome do cinema?

*Esqueci agora.*

Lumière?

*É.*

Você tem um problema aí que é o seguinte: se eu cobrar uma anuidade no Espaço Unibanco e o teu filme – como produtor – vai estar lá e eu botar duas mil pessoas que pagaram anuidade só para mim. O que eu vou pagar para o filme? E, outra coisa, como exibidor, eu participo na sociedade com o produtor e distribuidor sobre um produto e a renda que isso gera na bilheteria será partilhada entre os três agentes. Se eu vender o cinema de uma determinada forma e comprar o filme de uma outra forma que vai necessitar de participação na renda qualquer mecanismo que eu faça de dar alguma coisa para alguém eu tenho que repartir com o distribuidor. Se não, eu estou lucrando em cima dele. É uma equação complicada porque o cinema por mais que você seja o dono dele você sempre tem um sócio que é o distribuidor e o distribuidor, por sua vez, também tem um sócio que é o produtor. Então, é uma cadeia de sociedades, que gira ao redor do valor do ingresso. No momento que eu pego o valor do ingresso e aproprio só para mim, eu estou lesando o distribuidor e o produtor – a não ser que eu pague um preço fixo pelo filme. Aí, eu saio do mercado de exibição normal e passo para a exibição diferenciada. Se eu pagar mil reais pela semana do filme e se der dez mil pessoas ou uma pessoa, o problema será, exclusivamente, meu. Existe esse formato de pagamento também.



Há o pagamento em percentual e em preço fixo. No Brasil, tem os dois formatos – depende da situação. Normalmente, os cineclubes antigos trabalhavam com reprises: exibia *Blade Runner*, por exemplo. O distribuidor não queria mais percentual de renda, o preço era fixo. Se eu ganhar dez mil reais e pagar o preço fixo de mil reais explica, em grande parte, a poupança formada pelos cineclubes nos anos 80. Eles pagavam um preço fixo e arrecadavam bem. Eu mesmo fiz isso no Estação Botafogo.

O Estação Botafogo nasceu com uma sala e evoluiu para duas salas, mais café, mais livraria e mais videoclube. Tudo num endereço só com re-investimento. Era uma sociedade sem fins lucrativos e, portanto, era necessário reinvestir. Isso foi o elemento de poupança para os cineclubes se desenvolverem e, de uma certa forma, virarem as empresas que hoje estão colocando várias salas no Brasil.

*Quem é o seu público-alvo? Quem são os seus consumidores?*

Normalmente, é um público da diferença. É um público que busca a diferença. O nosso público primário é aquele insatisfeito que não quer comer só no Mc Donald's, ele quer ir a um restaurante "à la carte" e selecionar o que quer comer. Esse público que não se satisfaz com o lugar comum ou com o massivo é o primeiro público alvo.

Esse é um público formador de opinião – que forma opinião e, geralmente, está vinculado com o nível de escolaridade, o gosto, a percepção artística pessoal dá um conotação como um público de cabeça aberta, aberto à experimentações visuais, de ver filmes dos mais variados tipos e não está esperando um lugar comum – de começo, meio e fim – como "o filme" apresenta. Eles são rigorosos na apreciação do cinema.

Esse é o público primário. Um público que fica ao redor e decorre desse público primário é o público infanto-juvenil. E, nós sofremos bastante para trabalhar com eles pela inexistência de produtos adequados. Os americanos têm para o seu perfil vários produtos para essa faixa, que são aquelas comédias de estudantes. Esse tipo de produto entra e pega uma fatia de público de 14 a 18 anos. Nós, normalmente, trabalhamos dos 18 anos em diante. E, trabalhamos na faixa infantil também, mas de uma forma diferenciada. Tentamos atrair essa fatia entre 14 e 18 anos via "Projeto Escola".

### *Quem são os seus fornecedores?*

Todas as distribuidoras de cinema, consulados e embaixadas. Mas, basicamente, as distribuidoras estabelecidas no mercado brasileiro. A nossa relação com as distribuidoras varia e varia favoravelmente para as menores. Isso porque as menores não tem condições de nos impor preço ou condições que as grandes podem impor para o mercado como um todo e eu não tenho como fugir disso.

Eu digo isso pelos percentuais. Tem empresas grandes que exigem 60% na primeira semana sem choro nem vela. O distribuidor médio ou pequeno não tem condições de impor isso – o que, então, nos favorece. Por outro lado, dificulta a quantidade pequena de distribuidoras que tem. Por que? Porque em um determinado momento que o mercado não está bem, chega dezembro, por exemplo, o mercado não está bom para os filmes. E, em geral, elas recolhem seus produtos na antevéspera do Natal e seguram seus filmes para tentar soltar em Janeiro. E, quem tem sala fica meio a deriva, fica sem produtos.

Nessa equação, a gente tenta equilibrar ou forçar a barra em todos os níveis – nas grandes, médias e pequenas. Só que no Brasil dá para contar nos dedos da mão quantas distribuidoras tem. Não é u mercado de muitas empresas; pelo contrário, é u mercado bastante diminuto em empresas. Na época do boom do vídeo, chegou a ter muitas empresas, entraram novatas pensando que ganhariam muito dinheiro. Aí, acabou o boom do vídeo e elas sumiram como vieram. Só ficaram as que são do meio mesmo.

Eu trabalho com todas as *majors* – Fox, Warner, UIP, Columbia e Buena Vista. Trabalhamos com as médias – PlayArte, Europa e Lumière. Trabalhamos com as pequenas – Pandora, Imuvision, ... Nos consulados, geralmente, aparecem eventos, mostras e segmentos de programação não comercial, mas que dentro do nosso conjunto de salas cumpre funções dessa construção espiritual que é o trabalho e também cumpre função para a nossa platéia de formação – que, às vezes, esses filmes nunca chegariam a ser exibidos comercialmente.

*Quem são os seus concorrentes: audiovisual, só os cinemas de arte, todos os cinemas, etc.?*

Eu, em primeiro lugar, considero como concorrente toda formulação de salas que tenham a intenção de reproduzir o mesmo tipo de espírito. Por mais que se diga que há lugar para todos; na prática, somos concorrentes.

Em segundo lugar, dentro dos grandes conjuntos, das grandes empresas há um concorrência e há um olhar muito interessado pelo estilo de trabalho que nós fazemos e há uma “espelhagem” do que fazemos em determinados pontos do nosso serviço para tentar obter o mesmo resultado – pelo espelho da programação. Se você olhar um jornal de São Paulo e olhar a programação do Espaço Unibanco, mais do que o Unibanco Arteplex, que já existe há mais de dez anos, isso fica claro. Eu olho para a indústria e vejo que tentaram pegar três cópias de um determinado filme para sair em pontos específicos e fazer um espelho do Espaço Unibanco neste e naquele complexo.

Eu não controlo o distribuidor. O distribuidor dá a cópia para quem ele quiser, mas eu controlo os filmes que eu quero exibir. Eu posso querer sair com um filme sozinho como forma de reaver uma unicidade espiritual. Mas, nessa briga, nessa disputa, aquele que não é o meu concorrente – por ser do grande circuito – passa a ser. Isso porque ele está interessado na minha fatia, que eu desenvolvi bem, e ele quer tirar um pedaço dela. O que acontece? Acaba tendo, no momento, público para todos – mas, só enquanto essa concorrência não está acirrada ao extremo.

Eu consigo desenvolver as minhas políticas e não sou afetado pela concorrência, mas que ela existe, existe. Pode não ser mortal, como é em casos como no grande circuito em que se tem cinemas rodeado por multiplex e esse cinema fali. Há vários exemplos. É só pegar a geografia e olhar: abriu um multiplex aqui e o cinema que tinha na região fechou. Em Campinas, por exemplo, abriu dois conjuntos grandes e o que aconteceu com o Shopping Galeria? Caiu de cinco mil pessoas para três mil pessoas por final de semana e, depois, caiu para mil e quinhentas pessoas. É essa a concorrência que afeta de morte.

No meu caso, por ser um segmento de mercado bem construído e sólido, além do que não é dependente apenas do filme, ainda estou protegido. Depende também de vários conexos, de todo o espírito; desta forma, eu me defendo. Mesmo tendo uma tecnologia

menor, mesmo estando na beira da rua e não tendo estacionamento, eu me defendo. Mas, me defendo em cima de elementos espirituais fundantes na sociedade sócio- culturais e comunitários que dão uma base. E foi em cima desta base, de certa maneira, em que o cinema no Brasil tenha se recuperado e faça com que o Espaço Unibanco tenha uma das maiores taxas de ocupação de São Paulo.

*Há duas teorias: a primeira diz que o cinema é concorrente apenas do cinema e a segunda diz que o cinema como um tipo de entretenimento concorre com qualquer outro tipo de entretenimento. Qual é a sua opinião?*

Você sente isso na pele quando tem uma final de campeonato de futebol e é transmitido pela televisão. Nós perdemos uma grande parcela de público. Da mesma forma, uma novela quando bate índice de audiência lá em cima, como está acontecendo agora (referindo-se à “O Clone”) e esse índice sobe é um concorrente que diminui a massa de possíveis freqüentadores de cinema. Um DVD e um vídeo são meio-concorrentes porque você leva para casa e, por isso, não é a mesma coisa. Não substitui, mas tira. O que mais que eu tenho?

*É exclusivamente audiovisual ou é mais abrangente?*

Abrange tudo. É um festival de dança ou um show. No caso de uma cidade como São Paulo, em que você tem público para tudo, numa Semana Fashion em que você tem paralelamente acontecendo um festival de dança e um festival de teatro, há uma migração de uma parcela grande. Mas, ainda assim, como a relação número de salas e população, em São Paulo, ainda está aquém, nós trabalhamos com uma capacidade de ocupação muito alta e, portanto, não atrapalha tanto. O número de equipamentos é muito pequeno ainda. Na hora em que esse número for bastante grande, cada evento ou movimentação que ocorrer (ex.: Bienal do Livro ou Bienal de Artes) significará uma redução da massa de freqüentadores. Existe também um viés, de que dependendo do evento, o efeito é favorável. Aquele evento em que a pessoa precisa sair de casa pode atuar não só como concorrente, mas como auxiliares também. Isso porque joga no mesmo

feitio: arranca a pessoa de casa para ir ver algo, faz ela se movimentar. Um ajuda o outro já que são semelhantes. Criam a cultura, o hábito e é neste aspecto que joga a favor.

*Você pesquisa o comportamento do consumidor brasileiro (o seu consumidor)? E, se há esse estudo, qual é a opinião sobre esse comportamento?*

Nós não pesquisamos profundamente. Fizemos apenas quatro pesquisas – a menor com 60 mil pessoas e a maior com 120 mil – para saber a origem e a classificação social das pessoas que atendemos. E daí, há uma inferência de conhecimento, de leitura de outras pesquisas e até o contato físico. Daí, tiramos inferências e deduções e estabelecemos políticas. Um diálogo que se trava permanentemente e isso é mensurável é o estilo do filme e a resposta obtida. Em 1994, o filme brasileiro não existia na tela de São Paulo e nós apresentamos oito filmes e tivemos 35 mil pessoas – o que é nada, titica para oito filmes! Porém, estávamos no caminho certo por dedução e interesse. No ano seguinte, com doze filmes tivemos 300 mil espectadores.

Em que estávamos apostando? Estávamos apostando que haveria um retorno – pelo menos de uma parcela da classe média que olhava para o cinema brasileiro sem torcer o nariz e um trabalho com a mídia para isso. Então, não houve uma pesquisa formal, mas houve um contato físico e uma atenção para um movimento mais generalizado que estava começando a se revelar. E, nisso aprendemos também a entender os movimentos: movimento do cinema chinês – sobe e desce, movimento do cinema iraniano – sobe e desce; movimento da Dinamarca, do Dogma – sobe e desce. O cinema vive esses movimentos que é perceptível nos filmes e nas suas movimentações. Eles, de repente, surgem, viram moda por quatro ou cinco anos e, depois, desaparecem. No grande circuito também acontece isso. Cadê os filmes do Schwarzeneger? Cadê os filmes do Van Damme? Aquele tipo de película de pancadaria já surgiu, virou moda e já acabou. Está entrando na moda outros tipos de filmes: os filmes *teens*, por exemplo, estão em um bom momento.

Então, há movimentos. É mais interessante acompanhar o movimento mundial da sugestão estética e, com isso, acompanhar a movimentação das platéias do que você ficar pesquisando como se o consumidor de cinema fosse alguém fixo e ele não é fixo. Ele



está, continuamente, em movimento. Então, é mais fácil você pegar o produto pela característica do que pelo consumidor. É um movimento inverso. Eu sou sociólogo, conheço a área, mas não fico fazendo pesquisa de mercado para inferir ou confirmar uma hipótese. Como você está no dia-a-dia: coloca um filme, aposta nele e se não der certo, muda. E, assim por diante. É um grande cassino de filmes.

*Você concorda em dizer que o cinema apresenta características de atividade sazonal? Se você concorda, quais são os ciclos de consumo do cinema?*

Se você pegar os doze meses do ano, a pior época é dezembro sem sombra de dúvida. De 20 de novembro até 20 de dezembro porque há uma movimentação toda da população ou por causa das provas ou por causa das compras e do rebuliço que termina, praticamente, no Natal. Aí, começa uma alta temporada, que dependendo do Oscar e dos festivais, como o de Berlim, pode chegar até o mês de abril. Você tem um intermédio em maio e junho. Aí, começa a temporada de férias, em julho, que é alta. Agosto, setembro, outubro e até novembro como meses médios e muito dependentes do tipo de produto que tiver em mãos. Por exemplo, em janeiro, mesmo quando estamos com produtos mais fracos, o faturamento é alto e há muito público. Em agosto, setembro, outubro e novembro deve se apostar em produtos bons e há uma movimentação maior dos filmes.

Muitas vezes um produto que faz sucesso no verão dos EUA é guardado para estrear no verão daqui. Enquanto a temporada mais alta lá é julho, agosto e setembro, para nós é final de dezembro, janeiro e fevereiro. Se entra simultaneamente em cartaz é bom para pegar agosto, setembro e outubro porque eleva o patamar destes meses – que é mais médio do que alto. Quando um filme sai lá e bate aqui em agosto ou setembro, o patamar desses dois meses é elevado; isso eu estou falando do mercado geral.

No nosso mercado funciona muito em cima do boca a boca que se consegue criar em cima de um produto.

\_Ah, o filme do Dogma!

\_O que é Dogma?



Você criou uma marca que conseguiu se cobrar e aí, ela produz filmes fortes para a nossa área, para o nosso segmento. Entrou no início de novembro, ficou em cartaz em novembro e dezembro e chegou a ficar um pedaço de janeiro. É uma aposta. Normalmente, eu, como distribuidor de filme forte eu colocaria em lançamento no dia seis de janeiro porque o risco é menor. Mas, como exibidor, eu quero um filme forte para o dia 20 de novembro porque se eu só colocar filme fraco – época em que já é temporada baixa – eu vou para o buraco. Então, eu tenho que ter produtos fortes no meu segmento nas datas piores porque as datas melhores funcionam, às vezes, com produtos médios e até fracos. Elas funcionam de qualquer forma. É um equilíbrio que se busca: ou arrancar do distribuidor um produto que ele quer guardar ou de postergar o produto que ele quer sair e que você acha melhor colocar um filme fraco em janeiro para não se afundar tanto. Há um equilíbrio necessário entre a qualidade dos filmes. A qualidade a que eu me refiro é o alcance do espectador que o produto é capaz de alcançar; não é bem a qualidade artística do filme. É a capacidade de comunicação com a platéia, de formação de públicos, de rodar público que a gente tem.

*Como é determinado o preço do ingresso? É preço de mercado ou o segmento de vocês dá liberdade para o preço ser estipulado de acordo com os custos?*

O preço é liberado; você pode colocar o preço que quiser, mas nós consideramos uma economia como outra qualquer. Nós pagamos funcionários, energia elétrica, etc. Temos todos os componentes do custo de operação de uma sala como uma outra sala qualquer. E apresentamos filmes, que por serem “quase” exclusivos, demandam ter mais gente ainda, ter mais produção de recursos para poder se pagar. Considerando um filme com duzentas cópias, a possibilidade de se pagar o investimento das cópias é muito maior – de você pagar rapidamente esse investimento. Agora, quando lança um filme com uma única cópia e ele dá errado, o custo está todo concentrado ali. Estão, não tem muita diferença. O que tem são só alguns trabalhos sociais que nós fazemos pela manhã, os trabalhos de criar determinadas coisas e fazer uma série de promoções gratuitas: atender ONG’s e entidades de tudo quanto é tipo é um outro elemento, mas que não entra na composição do preço. Só entra na composição da sociedade. Recentemente, aqui em São Paulo, o nosso IPTU

foi de 100 para 200. A energia elétrica também aumentou de 100 para 200. Só que não conseguimos passar essa diferença para o preço. O repasse dessa diferença não foi possível.

Em segundo lugar, há uma série de normas que nos atinge, nos atacam em termos de obrigar o setor de cobrança de meia entrada para amplas camadas indistintamente. O que de uma certa forma, interfere na própria concepção do preço médio que você precisa fazer para se auto-sustentar ou para se autogerir. Nesse bojo, a política de determinação do nosso preço é igual a de qualquer outra empresa normas de mercado.

*Na entrevista com o produtor Luiz Bolognesi ele colocou que o preço do ingresso é alto demais. E que o exibidores concordam que o preço é alto e que até ganhariam mais se reduzissem o valor (por aumentar o número de clientes). Por que essa redução não ocorre?*

Eu acredito nisso, mas como um “macromovimento”. Já fiz experiências micro e elas não deram certo. A tentativa de atrair novas platéias apenas pela diminuição do preço do ingresso funciona até determinado ponto porque você tem migração de platéia de um determinado dia para outro. Eu acredito que não se faz preço por decreto. O preço é um resultado de operações em que você obriga alguém a cobrar um preço que não cubra os seus custos ele vai quebrar. E, pelo contrário, se o mercado também cobra muito acima do que ele pode obter chega um determinado momento em que ele mingua, ele desaparece. O cinema, de uma certa forma, passou por isso – ao diminuir de 3500 salas para 900, como é que ele sobreviveu? Pelo aumento de preço. Teria que produzir o mesmo valor de sustentação e remuneração do capital com um número menor de pessoas. Com isso, ele se elitizou – no Brasil, hoje, o preço médio do ingresso é de seis a sete reais, incluindo as meias, os dias em promoção,... O que vale fazer? Não é uma questão para ser resolvida por decreto: “Há 900 salas e essas 900 salas não podem cobrar mais de cinco reais”. Se isso ocorrer, você quebra a equação vigente. Eu acredito na economia e nos seus movimentos matemáticos que dizem que se você fomentar a existência de salas e aumentar a oferta, forçará uma quebra no preço do ingresso. Isso se não tiver cartel. E, não por decreto, mas por fatores óbvios e complexos de mercado. Se o

Brasil alcançar 3000 salas e destas, 800 estiverem em São Paulo, você vai ter mais promoções, mais elementos em cada conjunto de salas tentando atrair consumidores, disputando os consumidores.

E, hoje, o que acontece? Você tem consumidor para lotar as salas se você abaixar o preço do ingresso, mas não tem sala suficiente para atender. Hoje, você tem o dia de semana ocioso nos complexos. Só que você quer reduzir o preço nos dias de semana enquanto o grosso dos consumidores querem ir no sábado e domingo. No momento em que tiver um grande quantidade de salas, a concorrência irá aumentar. Quando as salas estiverem disputando a tapa uma com a outra o público do final de semana – período que mantém o cinema – as salas terão que oferecer vantagens. Aí, nessa curva o preço médio irá cair. Quando você tem algum estabelecimento por decreto ou você está numa situação de cartel ou você está numa ditadura – e nenhuma dessas situações é saudável.

Eu acho que o mercado, o confronto entre os concorrentes é que tem que ser acirrado. Quando a concorrência entre as salas estiver acirrada, quando a concorrência de marketing em promoção também estiver acirrada, o preço médio do ingresso poderá cair de 7 para 5 reais. E, quem sabe, depois para 4 reais.

Todo mundo vem ao cinema no sábado, quando o preço do ingresso é onze reais, e falam que não pode custar tão caro. Espera aí! Porque se você tem uma quantidade de salas que vive cheia no sábado é porque tem consumidor para isso. Na segunda-feira, que é quatro reais ou na quarta-feira, que é dois reais, você tem que, forçosamente, “criar” os espectadores nesses dias. Eu concordo que o preço é alto. Mas, todo mundo gritava quando o dólar estava equiparado ao real que o cinema brasileiro custava doze dólares. Agora, que o dólar está quase três reais, ou seja, caiu 1/3 de valor, ninguém mais levanta a comparação com o exterior.

Porque, hoje, em dólar, o preço está baixo. Mas, eu como consumidor brasileiro, não me interessa é o quanto eu tenho em Real. Mas, aí, interessa para quem for analisar pegar ou não o dólar como parâmetro. Quando estava equiparado, pegavam o dólar para reclamar que o cinema brasileiro, em São Paulo, é mais caro do que em Nova York. Aí, o dólar despencou e ninguém mais usa como parâmetro. Quando nunca deveria ter sido usado

como comparação porque ninguém aqui recebe em dólar, todo mundo recebe em Real. O que interessa é a visão do espectador daqui.

É porque na hora de se comparar com o dólar, o salário mínimo americano é muito maior do que o daqui e o preço igual do ingresso é um aviso da estrutura econômica. Só que a constatação todo mundo tem. O que ocorre é que é a partir da constatação é que entram as brigas pa alguns falam que não, mas querem legislar por decreto o preço da economia e isso não existe.

A economia expulsa do seu interior toda ingerência indevida. Pode demorar um ano ou cinquenta anos, mas ela expulsa. Eu sou muito keynesiano nesse aspecto.

*Entre os filmes que vocês exibem, qual é a proporção de filmes brasileiros?*

Normalmente, está entre 30 e 40% de algumas salas de ocupação do público brasileiro.

*Tem uma média?*

Não, varia de acordo com a produção. Porque você pode ter, em determinados momentos, grande produção de títulos. Aí, depois vem uma baixa, depois uma alta. Tem hora que há produção de grandes títulos; depois tem muitos títulos pequenos que vão ficar pouco tempo em cartaz cada um e títulos médios que vão ficar um bom tempo em cartaz. Varia muito dependendo da produção. Mas, o atendimento é meio que permanente.

*Os filmes brasileiros, na suas salas, vendem bem?*

Rendem. Por exemplo, se você pegar Abril Despedaçado que estreou ontem, o Espaço Unibanco e o Unibanco Arteplex forma os campeões de público no Brasil. De 86 salas do país, a primeira sala a exibir o filme foi essa da Augusta, do Espaço Unibanco, contou com 1229 pessoas e a segunda sala foi do Unibanco Arteplex com 1090. Tirando a sessão do meio-dia, as outras lotaram. Em abril, o público tinha caído e o feriado foi um divisor de águas.

*Foi constatado que o comportamento do consumidor americano é contra-cíclico, em relação à economia americana já que as pessoas passam a gastar em atividades de entretenimento mais caras como o turismo. No caso brasileiro, argumente qual das duas opiniões mais se assemelha à realidade: o cinema brasileiro também é contra-cíclico pois o público brasileiro (classe A e B) apresenta o mesmo comportamento do público norte-americano (classe média, na maioria) ou é cíclico pois a renda per capita do brasileiro é mais baixa, e por esse motivo quando a economia está em expansão um público que não ia ao cinema passa a ir?*

Eu tomo como base dois episódios macros, que na minha experiência de vida, me influenciaram. O primeiro foi o Plano Cruzado e depois foi o Plano Real. Nesses dois momentos econômicos, o que o Plano econômico representou? Os dois planos econômicos apresentaram o estabelecimento de uma possível estabilidade. No Plano Cruzado, assim como no início do Plano Real, houve uma explosão de frequência ao cinema.

Se você pegar os dados isso está claro. Foi aquilo que eu te falei, que em 93 e 94, eu estava apostando no cinema brasileiro para explodir com ele, em 1995. Foi o ano de *Carlota Joaquina* e do *Quatrilho*. A sala do Unibanco ficou oito meses em cartaz com o *Carlota*. Eu fiz 10% do movimento do Brasil numa sala com duzentos e quarenta lugares. Será que isso era mérito só do filme? Ninguém entendeu até hoje porque ninguém levantou a hipótese de que o sucesso daqueles filmes naquele ano poderiam não estar vinculados apenas àqueles filmes, mas vinculados à um outro movimento chamado Plano Real. Este deu o sonho de estabilidade, que fez com que as pessoas não trancassem o dinheiro delas e gastassem com pequenas coisas. Isso agrega novos consumidores e ao agregar novos consumidores, explode o parque. Entendeu? Esses dois movimentos dão a idéia de que se o sonho de estabilidade fosse um pouco mais permanente, você agregaria novos espectadores. O que você tem é um público endinheirado que vai permanentemente ao cinema, o que faz quem é do mercado pensar que você tem um número de espectadores de dez milhões, que vão oito vezes ao cinema por ano e fazem os oitenta milhões de ingressos.



Ao invés de serem oitenta milhões de pessoas indo ao cinema uma vez por ano. Então, dez milhões para cento e sessenta milhões de habitantes é muito pouco. Não chega nem a 10% da população. Então, talvez, o que se tenha é mais um movimento de gente endinheirada que vai permanentemente e, durante os Planos Cruzado e Real a situação se inverteu. É uma hipótese. O ano de 1995 e o ano de 1984 foram anos ótimos. O primeiro eu estava em São Paulo e no Cruzado eu estava no Rio. Estava no mercado escutando o que estava acontecendo. É claro que se estivesse na indústria uma estatística regular, essas hipóteses poderiam ser confirmadas ou descartadas.

*Edgerton argumenta também que “em última instância, o relacionamento do exibidor com o espectador é um componente vital para uma dinâmica maior entre a audiência e o cineasta por determinar o que a experiência de ir ao cinema representa para aquele que assiste ao filme”. Você concorda? Qual é o papel do exibidor nesse contexto? E do Espaço Unibanco, especificamente?*

É aquilo que eu falei para você: “Por que o Espaço Unibanco e o Unibanco Arteplex são campeões num filme brasileiro?” E isso já aconteceu com outros filmes. Porque ele foi um ator que priorizou uma clientela bastante grande para o tamanho dos seus cinemas. E essa clientela bastante grande quando pensam nesse tipo de filme já sabem aonde ir. Como um cinema de beira de rua sem estacionamento ganha dos cinemas dos Shoppings com estacionamento do Brasil todo num só dia de exibição? O primeiro dia é o espelho do que vai acontecer. A tendência é que isso se repita na primeira semana toda e nas seguintes também. Tem até a possibilidade do filme sair das outras salas e continuar nas nossas salas. O que eu estou inferindo é que o filme vai sair dos outros cinemas e eu vou continuar com ele fazendo um bom público ainda. O *Carlota*, por exemplo, ficou oito meses numa mesma sala. Depois, *Sábado* ficou sete meses em cartaz no mesmo ano. *Terra Estrangeira* ficou mais seis meses em cartaz. Tinha a ver com o ano, com o movimento econômico em geral e que mudou um pouco a cabeça das pessoas e clareou para os filmes. E, aqueles filmes tiveram a felicidade de estarem prontos naquele momento.



*A mudança do cinema mudo para o cinema falado revolucionou não só a produção, mas a exibição também. Atualmente, a tendência é a mudança para a digitalização. Essa mudança será tão revolucionária quanto à mudança anterior? Qual é a previsão/perspectiva (se houver) para mudar o maquinário para digital?*

Eu vou falar sob dois pontos de vista. Vou falar como uma pessoa inserida na indústria e, depois, minha opinião pessoal.

Primeiro, que o caminho é o digital, não tenho a menor dúvida. O encurtamento que ele produz entre a origem do produto e o ponto final de venda que pode ser via telefone, via satélite, via ondas,...- uma série de vias, sem necessitar mais de todo um trabalho físico do distribuidor para chegar com uma cópia lá em Roraima ou lá no Rio Grande do Sul. Eu acho que é irreversível o caminho para isso. Quais são as objeções para se chegar a isso?

Primeiro, quem custeia isso? A grande pergunta é: quem vai pagar a conta da transformação que é violenta nos pontos de venda, no custo desses pontos? Eu estou montando sala e estou gastando cinco milhões de reais; preciso operar, no mínimo, dez anos para pagar isso. Ao mesmo tempo em que chegar aqui, ter que mudar tudo isso para botar um outro tipo de equipamento, muda não só o equipamento como muda o suporte também. E quem vai pagar a conta?

A grande discussão que está na indústria é que quem vai a conta são as distribuidoras. Porque são elas que vão ganhar toda a economia do não-transporte, do não-armazenar o produto. Então, quem vai ganhar é o distribuidor. Mas, será que pagará a conta?

Vai acabar sendo um consenso a ser alcançado, em primeiro lugar nos EUA, entre os produtores, distribuidores e exibidores americanos por ser algo que interfere na existência de laboratório e de uma série de segmentos ao redor, interfere até no controle do próprio exibidor com a sua tela – modifica de água para o vinho. E isso, além do custo, são cem anos de posicionamento que tem que ser mudado e de afeições que terão que ser transferidos. Eu conheço muita gente apaixonada por projetor e por celulóide.

No caso da indústria, a barreira para a transformação é o volume do investimento e o medo, por exemplo, que existe na Europa, em que ao mesmo tempo em que democratiza,

por tornar possível atingir o planeta inteiro de um ponto, sem estar fisicamente em nenhum lugar; do outro lado, se os EUA já tem 90% de concentração, de hegemonia do mundo, será que isso possibilitará eles alcançarem 110%? Porque para nós mudarmos o suporte tecnológico, o que irá acontecer? A concentração vai aumentar?

Num debate em Cannes, a seguinte questão foi levantada pela Ministra da Cultura da França: devemos saldar a tecnologia por ela ampliar a democracia ou temê-la por aumentar o monopólio? Há uma dicotomia. Quem vai dizer o resultado de tudo isso serão os atores que enfrentarão isso. Talvez, nem sejamos nós porque a coisa poderá ser protelada de uma forma que sejam os nossos filhos. Netos não porque eu não acredito que levará muito tempo. SE bem que para a História anos é uma coisa de brincadeira. Eu acho que vai haver uma pressão tão grande que ela vai ocorrer. Se você olhar o movimento da passagem do vídeo cassete para o DVD e do DVD para o computador – em que você não vai mais comprar CD nem DVD. Você vai é “baixar” e pagar por isso na sua casa. Então, há uma modificação das lojas. As lojas de venda de disco podem ser, diferentemente do cinema, podem ser as primeiras a desaparecerem total. Se você não precisar mais sair, você vai comprar uma informação sem aquela embalagem.

O mundo está se preparando para o computador substitua o computador. Se case o computador com a televisão e, nisso, tecnologicamente, você vai ter uma evolução. Hoje, você tem instalações de *Home Theater* que superam as salas de cinema e isso pode virar um conjunto que democratize, de uma certa forma, a feitura de uma sala de cinema. O conhecimento técnico e tecnológico que você vai precisar ter para montar. De repente, pode entrar novos agentes aí. Se o número de exibidores e de distribuidores é pequeno, o nós temos é que defender a democracia, a entrada de novos agentes. Barateia também porque você perde todo um suporte – porque você não tem que passar para celulóide. Isso é futurismo com os dois pés no chão. Estimo que levará quinze anos.

Será possível fazer a programação de 1500 salas num computador sem sair do lugar e começar a operar o mundo inteiro.

*As cadeias americanas sempre tiveram manuais de como ser um bom gerente na área de exibição, de como deveriam ser as recepcionistas,... Existe isso? Quais são os requisitos para se trabalhar na área? O que faz uma pessoa ser um bom exibidor?*

Isso é a maior dificuldade para a gente, pois não temos ninguém formando mão-de-obra. Você forma um operador, um bilheteiro, um gerente,...E, também, não tem uma mão-de-obra formada para você pegar e colocar. No nosso caso, é mais específico ainda porque temos que juntar um certo conhecimento, um certo traquejo, além do atendimento. Não é para enganar – ele tem que conhecer. O gerente tem que saber quem é A, B ou C porque, às vezes, um público vem pensando que o gerente dali conhece. Entendeu? Então, é mais difícil ainda. É um dos grandes embargos que a gente sofre por não ter agências formadoras de pessoal específico para isso.

Então, nos adaptamos tentando criar internamente formas de criar a maneira pessoal de se portar. Erramos e aprendemos. Por isso, a única regra que a gente segue é: não contratamos ninguém que já tenha trabalhado no cinema. A não ser os operadores, mas mesmo assim, incentivamos os faxineiros, copeiros, bilheteiros tenham como meta aprender a operar. Já que eles irão trabalhar menos e ganhar mais. Então, é uma forma de ascensão social dentro da empresa.

*O que faz uma pessoa ser um bom funcionário?*

Eu acho que começa por alguns valores que o espectador vê. Anunciou o filme e sai o filme; anunciou o horário e o está cumprindo; anunciou o preço que está cobrando; anunciou que tem ar-condicionado e realmente tem. Anunciou que é limpo e é. Eu acho que o apreço que a pessoa tem por aquele tipo de filme ou não, se o filme é bom ou ruim, não está nas costas do exibidor.

Quando começamos a operar em São Paulo, em nenhuma sala tinha uma pessoa para limpar nos intervalos das sessões. Nós instituímos isso, de tal forma que o público, ao encontrar a sala limpa deixa a sala limpa. Isso promoveu uma diminuição da sujeira que as pessoas deixavam com o passar do tempo. Eu já fui com as crianças ao cinema e tive que limpar a cadeira para sentar e fiquei pisando em cima de papel no chão. Porque se eu

deixo o público lá dentro e só limpo no final do dia, você já imaginou a quantidade de lixo produzida?

Nós iniciamos isso em 1993 aqui com a contratação de pessoas para entrar nas salas no intervalo para limpar de maneira com que entrasse na sala esta estivesse limpa. A partir desse momento, as pessoas saíam com seus lixos para jogar do lado de fora – isso sem nenhum recado na tela. É mais ou menos o que o Mc Donald's faz com a bandeja. Quase todo consumidor do Mc Donald's quando termina de comer, joga o seu lixo fora e coloca a bandeja no lugar. É um formato de cultura no ambiente.

Eu acho que o bom exibidor, primeiro, é o que sempre cumpre isso. Ao cumprir isso, ele passava para o gerente, para o bilheteiro, para o porteiro, para a atendente de bombonière e para o operador de projeção – além da faxina que não aparece diretamente para o espectador. Seria fundamental também que outras agências trabalhassem com a criação desses manuais. Porque imagine uma empresa pequena ficar criando curso disso, informação, ...é impossível porque o tempo é pequeno. Uma empresa grande até dá para fazer, custear um departamento. Uma empresa pequena não. Quem faria esse papel? O sindicato não. As agências de governo também não o fazem. Então, você tem que inventar.

*Uma terceirização não seria apropriada?*

Não, por causa do custo da terceirização – como o segmento de cinema é pequeno. Toda terceirização, em termos de custo, para cinema é pesada. Toda vez que eu terceirizei portaria, bilheteria e limpeza eu não me dei bem. Porque começa de uma forma interessante, mas acaba mal.

*Qual é a “média” de vocês?*

Varia. Por taxa de ocupação, hoje, temos salas de 37,5 que é o caso do Arteplex, 44,45 que é o Espaço Unibanco e salas com 33, 32% de taxa de ocupação sobre o número total de lugares. O Arteplex é o 4º do ranking de ocupação de multiplex.

*Como é feita a escolha dos filmes? E, como é feita a aquisição?*

A escolha dos filmes é feita em cima de ofertas dos distribuidores, de procuras nossa, de filmes próprios e uma vinculação em cima do que o mercado está apresentando. Depende da direção do mercado e da diferença que queremos apresentar naquele momento. Se a necessidade de diferença estive alta, nós vamos em direção oposta à do mercado. Se, por acaso, a necessidade de diferença estiver menor, continuamos junto com o mercado. Então, a compra e a aquisição dos filmes variam muito em cima do perfil. O próprio *Abril Despedaçado*, se tivesse mais cópias, eu pegaria mais cópias. Varia muito, mas a experiência nessa área é o principal. Apesar de ter programador, acaba que sou eu, que tem experiência de 18 anos, que determina aonde vamos apostar. Cinema funciona muito como cassino. Ninguém apostava no *Carlota Joaquina*, por exemplo.

*Quais são as suas receitas? E, qual é a contribuição de cada uma para o faturamento?*

Os dois maiores ganhos são: a bilheteria e a bombonière. As porcentagens exatas eu não tenho. Mas, uma coisa é certa: a bilheteria tem que atrair gente. Se ela vai entrar, não importa se ela vai pagar meia ou inteira. Aí, o segundo grande ganho, que relativamente é até maior do que a bilheteria, é o comércio de alimentos. Há uma receita de publicidade na tela – que depende muito do mercado publicitário, podendo ser pequeno ou grande. Há uma receita de eventos, de locação de espaço para sediar eventos, etc. E há uma receita adicional, que para nós é um sobre-trabalho, que são as receitas advindas de projetos, sejam estes ou efetivados em lei ou ligados ao marketing ou merchandising – que são as mostras, debates, lançamentos, cursos... Uma série de coisas que exigem um trabalho extra, exige uma dedicação posterior, mas que produz um resultado para a empresa.

*Onde o Espaço Unibanco entra no financiamento?*

Varia de caso para caso. Normalmente, a associação que se tem é para fundar o local. Nós buscamos com o patrocinador, no caso o Unibanco, o custeio daquela instalação básica. Logicamente, sobrando um pedaço para nós. E depois, na manutenção, a tentativa de fazer a coisa auto-sustentável. De tal forma que o patrocinador que entrou com



bastante recursos na instalação do local durante os cinco primeiros anos, ele ganhe o marketing daqueles cinco anos sem colocar nenhum recurso adicional. Aí, a partir da renovação, negociar uma manutenção que solte um pouco o cinema da obrigação de estar fazendo público toda hora, que solte a programação dele para poder ousar, tentar um filme e errar.

Mas, aí, varia muito de caso a caso. Você pode ter um multiplex ou duas salas em Juiz de Fora São dois exemplos, totalmente, distintos. O custo do patrocinador Unibanco do multiplex daqui do Frei Caneca e o custo do Espaço Unibanco em Juiz de Fora são duas coisas opostas. Porque os objetivos também são opostos em termos de resultados. Então, varia muito. Mas, a lógica funciona da mesma maneira. A fundação do local que é importante para nós e é impossibilitada pela falta de recursos é buscada e negociada numa troca de marketing, do nome do local em troca do investimento daquele elemento dentro de uma proposição cultural.

*Você é responsável por todos os "Espaços Unibanco" espalhados pelo Brasil?*

Não. Eu estou envolvido na operação em São Paulo, Belo Horizonte, Juiz de Fora e Fortaleza. O do Rio de Janeiro fui eu quem construí, mas depois de uma separação da empresa eu fiquei para cá e o outro grupo de sócios ficou para lá. Então, eu não estou no Rio de Janeiro e em Porto Alegre. Os demais, tenho ligação.

*E as despesas/custos ?*

Filmes que, normalmente, é 40% ou 50% da bilheteria, pessoal, energia elétrica, água e imposto. Imposto é pesado porque nós pagamos em cima de 100% do produto e não sobre os 50% a que temos direito. É bitributação em cima do produto porque o distribuidor também paga sobre 100%, isso de PIS/COFINS.

*Qual é a relação oferta/demanda dos filmes de arte versus filmes comerciais?*

Em termos de resultados, no Espaço Unibanco é quase 90% de filme de arte e no Unibanco Arteplex nós estamos começando a estabelecer essa relação e está chegando a 45, 5% - ampliando ou reduzindo o número de acordo com o que está acontecendo, de acordo com a resposta obtida. No Brasil, o chamado filme de arte tem, hoje, 6% do *market share*.

#### *A operação é automatizada?*

Estamos no nível mais alto de todas as cabines – seis passos de automação – e a bilheteria e a bombonière também são automatizadas. Agora, estamos aprimorando os mecanismos de comunicação interna para que ao abrir os demais cinemas multiplex, nós já tenhamos uma rede de informatização. Nós queremos que a informatização não seja só ter computadores em determinados pontos, mas que haja comunicação. Estamos evoluindo nesse sentido agora.

#### *Considerando que o forte do audiovisual no Brasil é a televisão, onde ela se enquadra na concorrência com vocês?*

Eu acho que ela se enquadra para fazer com que essa falta, essa quebra dos espaços de cinema no país fosse memorizada, fosse anestesiada perante a presença da televisão. O vazio que se criou nas cidades do interior pela não existência de qualquer movimentação cultural, em parte, foi anestesiado por esse papel que ela adotou e pela excelência de qualidade de seus produtos ela apanhou o buraco. Foi um substituto – isto, em termos, de movimento geral do país. Dentro das grandes cidades, por exemplo, é um concorrência – principalmente no nosso caso, limitada. No caso do grande produto, do grande circuito, talvez, o sofrimento seja maior. Ainda não aparece tanto porque a quantidade de salas é pequena. Na hora em que a quantidade de salas for grande, essa concorrência vai aparecer mais. Hoje, por exemplo, no final de semana por mais que tenha televisão os complexos de cinema em São Paulo estão cheios. Num dia de semana, um lazer em casa ao lado da sua cama faz você não sair. Muito mais concorrente para nós é a violência da cidade do que a própria televisão. É um concorrente negativo!

*A Ancine irá promover alguma alteração no setor de exibição? Qual é a sua posição em relação à Agência?*

A Agência tem uma série de elementos que já deveriam existir há muito tempo, que não deveriam ter desaparecido. Porque ela vai desempenhar um papel parte de conselho – que era o Conselho Nacional de Cinema . que é fundamental existir. Todos os países tem e o Brasil jogou fora, pensando estar jogando outra coisa fora. Isso porque o Concine era um organismo de Estado necessário de coleta de informação, de organização dessas informações, de fornecimento de direções que a Ancine deve trabalhar no estabelecimento desses mecanismos. Não que ela própria irá fazer, mas de fomento à realização. Ela vai trabalhar atuando interministerialmente – Indústria, Comércio e Cultura – e intersetorialmente – produção, distribuição e exibição.

A Ancine vai poder focalizar sua ação no mercado na tentativa de construir um comércio organizado, uma indústria organizada, fazer gerar esforços que favoreçam a própria indústria. As leituras macro do mercado têm que ser baseadas em números, baseadas em mapas de ocupação – aonde o filme foi um sucesso? Aonde não foi? Foi nos grandes centros ou foi no Nordeste? Porque? Qual foi o mapa do *Central do Brasil*? Aonde ele foi predominante? O que está dando certo no Brasil? É o filme de ação? Porque, então, está se fazendo tanto filme de ação se elas estão dando zero de público. Porque não produzir mais infantis já que eles sempre garantem boa bilheteria?

Esse trabalho deve ser feito, mas nenhum agente se habilita a fazê-lo. Assim, deve-se ver os gastos de cada um para que alguém faça esse trabalho e que seja disponível para todos os interessados.

*O cinema de arte é elitista? Considerando que os filmes brasileiros têm mais espaço dentro desse segmento, isso faz o produto nacional elitista também?*

Primeiro, eu não considero o cinema de arte elitista. Eu considero que dependendo da situação em que ele é apresentado – não estou falando em filme cabeça; estou falando de filme de arte, considerando *Pão e Tulipas* um filme de arte. E, no entanto, com seis

cópias ele fez trezentos mil espectadores no país. Se tivesse mais cópias teria feito mais. Eu considero que a estrutura de distribuição de renda associada à concentração de salas do país nos grandes centros com preço médio dos ingressos altos seja elitista, mas não o filme. Há filmes italianos, do neo-realismo, que poderiam ser passados em qualquer lugar. *Central do Brasil* é um filme considerado de arte e teve o seu acesso em vários locais.

A estrutura vigente é que está aleijando os espectadores e não o filme em si. O filme brasileiro, ao entrar nisso, com quem ele teve a maior identificação foi com o filme de arte porque ele não tem o mesmo ritmo do americano. Ele não entra no shopping como filme de ação. Ele entra da mesma maneira que entra um filme um filme italiano ou francês. Daí, a associação dele com a categoria filme de arte. Mas, não por ser filme de arte um filme elitista. E, sim pelo filme de arte estar sendo exibido em nichos de salas e esse pequeno nicho de salas terem uma frequência determinante A e B de classes. O filme brasileiro que nasce com a retomada encontrou como primeiro aliado esse circuito e isso é tão forte que *Abril Despedaçado* estreou em trinta e três salas do país, em dez Estados, e os dois locais que mais atraíram público foram os dois locais já mencionados – que são nichos pequenos de arte.

*Na sua opinião, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da indústria (geral) brasileira e do setor de exibição? E se fosse sua a decisão, o que você mudaria?*

O ponto forte da indústria brasileira, demonstrado pela televisão, o gosto brasileiro pela audiovisual em geral. Se a televisão conseguiu substituir, nós temos mais uma vez que comemorar que existe no horário nobre da televisão brasileira produto brasileiro.

Já o ponto fraco – e isso também tem a ver com a televisão porque ela é popular e o cinema não – é a falta de uma penetração mais popular do cinema. Sendo que o cinema já teve essa penetração; já teve filme que fez dez milhões de espectadores na década de 70. O quanto estaria esse filme fazendo de bilheteria com a população de hoje nas mesmas condições? Então, é a falta de popularização da indústria e de sua penetração enquanto cinema. Pois, enquanto vídeo, DVD ou televisão, o produto alcança essa popularização. Se você pegar o caso do *Central do Brasil* que foi visto por 1,5 milhão de espectadores

no país e quando a TV Globo passou o filme foi visto por 55 milhões de espectadores. Então, você tem dois formatos em que você observa a existência da vontade de ver. Se a exibição da televisão é correta você tem uma taxa de audiência lá em cima quando o filme brasileiro é exibido na televisão. Você percebe que existe uma vontade de ver o filme brasileiro. Por outro lado, existe um estrangulamento no apresentar.

*Como você vê a indústria e a exibição hoje? E como as enxerga no futuro? Ou seja, quais são as tendências?*

Hoje eu vejo o Brasil em ascensão em termos da exibição até mesmo porque mais para baixo – aonde se chegou – é difícil de chegar. Então, há uma ascensão que ainda sofre de elementos, como direcionamento geográfico, regional de capital. Mas, eu também vejo uma grande interrogação em relação à mudança tecnológica pois não depende daqui. Esta é uma área na qual quem trabalha não comanda as mudanças que podem vir. A Índia não está nem aí para as mudanças tecnológicas porque o produto que predomina na Índia é só o produto local. Então, a existência de projetores de celulóide vai poder continuar tendo. No nosso caso, em que o mercado é totalmente aberto – nós não somos um Índia que suas fronteiras são fechadas – nós não controlamos a mudança tecnológica. Não controlamos também porque 90% do nosso mercado é explorado por um produto que não é daqui. Então, quem comanda o mercado são esses 90%. E, quando vier a mudança tecnológica todo mundo terá que se sujeitar, provocando uma certa insegurança.



## ENTREVISTA COM VALMIR FERNANDES – EXIBIÇÃO (CINEMARK)

SÃO PAULO, 25 DE JUNHO DE 2002

*A teoria diz que um filme tem seis fases: desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção, distribuição e exibição. Você concorda? E, o que significa a fase “exibição”, ou seja, o que é ser um exibidor no Brasil?*

Basicamente, a gente se coloca como além de ser um negócio em si de um tamanho razoável no Brasil, uma indústria de aproximadamente quinhentos milhões de reais – a área de exibição. A gente, na verdade, se posiciona e acaba sendo a vitrine do produto filme para todas as outras mídias. Então, a gente tem, além de tudo, a responsabilidade de estar exibindo e mostrando este produto, divulgando para que ele acabe tendo sucesso nos outros canais de distribuição. Então, eu acho que acaba tendo uma importância até maior que o próprio segmento. Tanto que um filme mal trabalhado no processo de exibição pode acarretar problemas aos passos seguintes de sua vida.

Bem, com relação aos seis passos que você colocou das seis fases se desenvolvimento está perfeito. Não tem absolutamente nada a completar. A única coisa é se a gente for caracterizar a exibição. A exibição é a ponta da linha; é uma ponta que não influencia em absolutamente nada o restante da cadeia produtiva. A nossa capacidade de ingerência sobre a capacidade sobre as etapas anteriores é praticamente nula. Nós não definimos que tipo de produto vai ser produzido. Na realidade, somos uma vitrine e a exibição tem como característica ser uma das únicas indústrias, comparativamente com o varejo onde você não sabe que produto você vai vender na semana que vem. Então, é uma coisa que é diferente porque você realmente não tem domínio sobre aquilo que você vai estar vendendo. Você depende totalmente daquilo que vai ser lançado, produzido. Você pode escolher um pouco, mas quando você está falando em exibição no modelo multiplex você praticamente tem que exhibir tudo do circuito comercial. Então, você fica numa situação de extrema dependência em relação às outras etapas da cadeia produtiva. Então, é dessa forma que a gente caracteriza.

*Nas entrevistas realizadas, ficou nítido que um dos gargalos da cadeia é a exibição. Qual é o motivo disso?*

Eu diria que o motivo é puramente econômico, ou seja, atualmente, não existem mais cinemas porque o negócio de cinema, no Brasil, não funciona economicamente falando em toda e qualquer posição, em toda e qualquer cidade.

Ele depende de determinadas condições, de determinadas características como nível médio de renda, o *disposable income* que as pessoas tem em determinada região. Ou seja, não é porque você tem uma cidade com 200 mil habitantes que você pode ter um multiplex, ou então, se você tem uma cidade com 100 mil habitantes que você pode ter duas ou três salas e elas irão funcionar. Isso não é uma verdade, necessariamente. Então, se hoje existe um gargalo eu diria o seguinte: "você não tem um gargalo para lançar os filmes, no Brasil, nos grandes centros com algumas exceções. Você tem um gargalo porque no Brasil não existe capilaridade, ou seja, somente 9% dos municípios brasileiros tem cinemas. Nesse aspecto existe uma deficiência. A única coisa que poderia mudar isso é se tivesse condições melhores de investimento ou de retorno do capital investido. Isso não existe automaticamente; você não tem acesso a financiamentos baratos de longo prazo. Além de tudo, você tem que importar grande parte do material. Pelo menos, 40% do que é investido é importado. Então, você depende do câmbio, da variação do dólar que hoje está 2,8. Então, você tem um ônus muito grande no investimento e isso não permite você eliminar o gargalo. O mercado de exibição, no Brasil, está crescendo e tem potencial para crescer ainda mais. Só que depende de situação econômica para continuar se desenvolvendo.

*Existe algum gargalo dentro da exibição?*

Não. Eu acho que o gargalo é o fato do Brasil ter 1600 salas de cinema, aproximadamente, e poderia ter, sem exagero, 3000 salas de cinema. Isso não seria nenhum absurdo. O problema todo é que com os níveis do preço do ingresso praticado que a gente precisa praticar em função da renda da população e o nível de consumo de outros produtos no cinema não viabiliza o investimento. E ninguém faz investimento; a iniciativa privada não faz investimento se ela sente que não vai ter retorno. Então, o

gargalo existe, está claro, mas ninguém consegue superar isso sem determinados incentivos. Se não houver incentivos governamentais para que a exibição se expanda. A única opção alternativa que existe é que o país se desenvolva economicamente e, conseqüentemente, a exibição acompanhe o desenvolvimento.

*“No segmento da produção nacional mora o perigo. Produtores, distribuidores e exibidores estão re-aprendendo a lidar com o produto nacional, que ficou muito tempo fora do mercado” é uma afirmação presente no site da Filme B. Como é essa relação com o produto nacional?*

Eu posso responder do ponto de vista de uma cadeia multiplex que está no país há cinco anos. A gente dá um tratamento especial, diferenciado para o produto nacional. Por que? Porque acreditamos que o crescimento da produção nacional seria extremamente benéfico para a exibição. A exibição carece de uma produção nacional mais forte, conseqüentemente, ele procura dar apoio. A gente faz programas que busca incentivar a produção nacional. A gente abre espaço. A gente respeita, integralmente, a cota da tela – que é uma coisa que seria até questionável constitucionalmente, ou seja, se criar uma cota, uma reserva de mercado. Mas, ao invés de questionar a reserva de mercado temos respeitado e honrado os compromissos porque acreditamos que a produção nacional esteja crescendo. O problema é que no Brasil se faz muito cinema de autor e muito pouco produto comercial. Isso para nós não ajuda em nada. Quer dizer, eu cumprir uma cota de tela com um filme inviável para u público muito restrito não ajuda em nada a exibição. Na realidade, a exibição perde dinheiro ao exhibir, obrigatoriamente, um filme nacional que ainda está fadado a ter uma bilheteria muito pequena. Este é um ponto. Fora isso, a gente tem respeitado o filme nacional em relação às dobras. A continuidade do filme está garantida se ele estiver indo bem. Às vezes, a gente estende a vida do filme nos nossos cinemas como apoio a determinados produtores nacionais. E temos dado uma preferência enorme à divulgação à materiais e trailers de filmes brasileiros. Temos atendido pedido de produtores pedindo que os filmes sejam expostos nos nossos cinemas mesmo não tendo cópias para nós. Por exemplo, ele vai ser exibido apenas no Espaço Unibanco mas pede para a Cinemark mostra o trailer do filme e nós temos mostrado. É um tratamento

especial que damos com carinho. Mas que sozinho não vai resolver o problema. Na realidade, é necessário existir uma mudança de mentalidade a nível de produção no sentido de se querer fazer filmes que tenham público grande e não fazer cinema para satisfazer ego de produtor e de diretor. Se é esse o intuito então; não vamos nos preocupar em estar distribuindo porque não haverá público. Deve-se fazer cinema que o povo queira ver e, com isso, gerar receita e também fazer filme de autor. Mas, é importante que se faça o *blockbuster* nacional. E que o *blockbuster* não seja apenas Xuxa ou Trapalhões; que sejam outros tipos de filme.

*Qual foi o seu investimento total? E qual é o investimento por sala?*

Investimos aproximadamente 300 milhões de reais, no Brasil, para abrir 265 salas até agora. O investimento médio é de um milhão a um milhão e meio de reais por sala. Isso só a parte do exibidor, mas é necessário que o Shopping Center faça um investimento adicional de cerca de trezentos a quatrocentos mil reais por sala. Ao somar as duas quantias, o investimento necessário abrange cerca de um milhão e meio de reais por sala de cinema de última geração.

*Vocês procuram desenvolver a fidelização dos seus consumidores? Como?*

Procuramos. Há uma busca pela fidelização. No entanto, o cinema é um produto que prima por receber as pessoas que estão naquela área primária. Ou seja, fica difícil achar que apresentando um mesmo produto alguém vai sair do lado de casa – se o cinema for de boa qualidade – e vai do outro lado da cidade só porque há uma política de fidelização. Acreditamos que a localização é super importante e procuramos fidelizar com algumas ações, mas não acho que este seja o ponto mais crítico. Antes de fidelizar, é necessário ter mercado.

*Quem é o seu público-alvo? Quem são os seus consumidores?*

Na realidade, o público que mais vai ao cinema é o jovem da faixa de 15 a 29 anos. Esse é o público que mais vai ao cinema; prioritariamente, faixas A e B. E, que estamos

querendo expandir para as outras faixas sociais para o crescimento do mercado. Esse não é o *target* porque o *target* não existe; o nosso produto tem consumidor desde 4 a 80 anos. Isso é muito em função dos produtos. Não há um *target* específico porque você não domina o produto. Não há como escolher um produto para continuar, continuamente, coincidindo com o *target*. Então, temos o espectro muito amplo.

*Quem são os seus fornecedores?*

Nossos distribuidores são os distribuidores que se dividem entre *majors* - que são os grandes estúdios de Hollywood e correspondem por 85% da produção e da bilheteria - e os distribuidores independentes - que são empresas que respondem pelo restante dos produtos.

Do ponto de vista de força nossa versus dos fornecedores é uma relação extremamente equilibrada e que gera uma negociação muito forte a cada filme no sentido de estabelecer com que força o lançamento será feito, qual o número de salas que obterá e qual o custo. É uma quebra de braço constante e não deve parar de haver essa quebra de braço. Eu não posso ficar sem ter relacionamento com um desses distribuidores porque eu não posso abrir mão do produto dele, ao mesmo tempo em que ele não pode abrir mão da minha cadeia. Não tem como ele atingir, por exemplo, uma cidade com Aracajú. Onde só eu tenho cinemas. Se ele não fizer uma boa negociação, uma negociação justa ele não fatura naquela praça; então, é uma relação que deve ser duradoura e contínua. Uma coisa muito equilibrada. Já com os independentes também é equilibrada, apesar de termos um poder de barganha maior, de exigir um pouco mais, exigir condições um pouco melhores. Como eles têm que colocar o produto deles no mercado, a nossa condição comercial é um pouco melhor por algo que posso oferecer em troca. Mas, de qualquer forma, eles podem estar escolhendo e deixando de exibir o filme no caso de muita exigência. Então, é uma relação equilibrada mesmo com os independentes.

*Quem são os seus concorrentes: audiovisual, só os cinemas de arte, todos os cinemas, etc.?*



Nós encaramos a concorrência de duas formas: a concorrência direta – que são as outras redes de cinema de qualidade, aquelas que se posicionam no mesmo padrão que nós. Mas, nós competimos também com toda e qualquer atividade de lazer que leva a pessoa sair de casa. Consideramos que devemos ser uma alternativa de baixo custo para aquela pessoa que sai de casa em busca de lazer. Aí, brigamos com o teatro, com o parque temático, etc.

*Estes seriam os substitutos. Vocês pesquisam o comportamento do consumidor brasileiro (o seu consumidor)? E, se há esse estudo, qual é a opinião sobre esse comportamento?*

O exibidor não pesquisa o comportamento do consumidor brasileiro até mesmo porque quem faz o marketing de todos os filmes e que procura entender melhor o consumidor e como atingir esse consumidor são os distribuidores. À nós resta fazer um bom trabalho na exibição, na operação dos cinemas. É obvio que procuramos entender o que o consumidor espera das salas, dos produtos nas bomboniéres, ...

*Você concorda em dizer que o cinema apresenta características de atividade sazonal? Se você concorda, quais são os ciclos de consumo do cinema?*

**É claramente uma atividade sazonal com os picos nos períodos de férias. É assim, sempre foi e nunca mudará. Você tem até uma concentração de lançamentos nesses momentos fazendo com que essa sazonalidade exista e de uma maneira muito flagrante.**

*Como é determinado o preço do ingresso? É preço de mercado ou o segmento de vocês dá liberdade para o preço ser estipulado de acordo com os custos?*

Na realidade, o preço é definido em função da capacidade que o consumidor tem de pagar por esse item. Ele é totalmente voltado para o mercado. Se eu percebo que aumentando o preço o meu consumidor mantém a frequência de consumo, eu tenho a liberdade de aumentar sem nenhum empecilho. O problema é quando eu aumento demais o preço e o

público deixa de ir; ao deixar de ir, eu me complico porque o que eu busco é uma frequência cada vez mais alta. O limitador não é tanto a concorrência ou o repasse de custo, e sim o poder de compra do cliente. O repasse de custo não é o caso porque o filme é um percentual do ingresso. Então, o desafio é sempre achar o valor ótimo do ingresso – o qual o público irá continuar indo várias vezes ao cinema.

*Na entrevista com o produtor Luiz Bolognesi ele colocou que o preço do ingresso é alto demais. E que o exibidores concordam que o preço é alto e que até ganhariam mais se reduzissem o valor (por aumentar o número de clientes). Por que essa redução não ocorre?*

Porque isso não é diretamente verdade. Porque você simplesmente não pode achar que a elasticidade do mercado é tal que reduzindo o preço você conseguirá superar e aumentar a receita na mesma proporção. Existe uma elasticidade. A gente testa isso eventualmente, mas eu não consigo sobreviver com uma situação com o ingresso mais baixo porque a demanda não responde na mesma proporção. Quem não conhece o mercado, quem não atua nele em essa visão pois vendo a nossa promoção de Cinema Brasileiro por um Real equivoca-se. Há todo um investimento de mídia e é um dia específico. O público não aumenta proporcionalmente à redução de preço. Num primeiro momento, ele pode até aumentar proporcionalmente, mas depois vai caindo num valor mais baixo. No momento em que caiu para um valor mais baixo, você morre. O risco de se fazer isso é muito grande para quem põe o dinheiro na indústria. É muito fácil para quem não colocou nenhum centavo na indústria opinar. Não é tão simples assim. O risco envolvido na questão elasticidade do preço é alto. A gente até mexe, mas com cautela.

E eu discordo também porque, hoje em dia, com a meia entrada para estudantes as pessoas conseguem ir ao cinema com 2,5 reais num determinado período – como na 4ª feira. Existem momentos em que o cinema é acessível a praticamente qualquer faixa da população. O problema é que o pessoal quer que o cinema seja mais barato no sábado à noite; mas, no sábado à noite já está lotado. E, todo mundo acha que cinema ganha rios de dinheiro porque o pessoal só vai no sábado à noite. Mas, em contrapartida, na 2ª à tarde, não dá nem dez pessoas. Não tem ninguém, mas continuamos a pagar ar-

condicionado, energia... É a mesma coisa de exigir das companhias aéreas passagens no período de férias com o preço do período de baixa temporada. Esquece!

A nossa estrutura de custos é muito bem definida porque você já estabelece que o distribuidor leva metade da receita. Então, o montante que sobra já não é tanta coisa e há uma porção de custos que não tem escapatória; que devem ser cumpridos – condomínio de shopping, funcionários, energia, toda a carga tributária. Não tem jeito de você abaixar os preços e continuar viável economicamente.

*Foi constatado que o comportamento do consumidor americano é contra-cíclico, em relação à economia americana já que as pessoas passam a gastar em atividades de entretenimento mais caras como o turismo. No caso brasileiro, argumente qual das duas opiniões mais se assemelha à realidade: o cinema brasileiro também é contra-cíclico pois o público brasileiro (classe A e B) apresenta o mesmo comportamento do público norte-americano (classe média, na maioria) ou é cíclico pois a renda per capita do brasileiro é mais baixa, e por esse motivo quando a economia está em expansão um público que não ia ao cinema passa a ir?*

Não é tão fácil responder porque se tem claramente os dois componentes. Só que quando tivemos as crises econômicas não ficou tão evidente o deslocamento das pessoas para o cinema. Eu acho que ele tem mais condições, mais característica de ser cíclico em função de expansão econômica do que ser contracíclico. Apesar de que mesmo agora na Argentina, onde teve toda essa crise, a demanda por cinema não caiu o quanto era esperado. Percebeu-se que num momento de crise mais continuada – o que não foi tão perceptível no Brasil- as pessoas acabam voltando ao cinema ou mantendo o hábito de ir. Foi perceptível que no caso brasileiro, onde tivemos crises muito pontuais, como a maxi-desvalorização do dólar, o pessoal deixou de ir ao cinema também. Fazendo com que o efeito contra-cíclico não ficasse tão evidente como o efeito cíclico ficou.

*Edgerton argumenta também que “em última instância, o relacionamento do exibidor com o espectador é um componente vital para uma dinâmica maior entre a audiência e o*

*cinesta por determinar o que a experiência de ir ao cinema representa para aquele que assiste ao filme". Você concorda? Qual é o papel da Cinemark nesse contexto?*

Nós acabamos fazendo parte do mundo meio mágico do cinema, sendo a ponta que tem a obrigação de fazer com que o produto chegue ao espectador da maneira como o produtor o idealizou, ou seja, com a imagem perfeita, com a luminosidade certa, com o tipo de som correto. É muito mais no sentido de garantir que aquilo que foi idealizado seja desenvolvido. Isso dá prazer muito grande pelo fato de termos um contato direto com o público, percebendo o efeito da criação no público.

Nós acabamos sendo um vaso condutor que deixa a coisa fluir bem, sem interrupções – antigamente as salas tinham problemas sérios, impossibilitando as pessoas de aproveitarem o produto filme da maneira adequada.

*A mudança do cinema mudo para o cinema falado revolucionou não só a produção, mas a exibição também. Atualmente, a tendência é a mudança para a digitalização. Essa mudança será tão revolucionária quanto à mudança anterior? Qual é a previsão/perspectiva (se houver) para mudar o maquinário para digital?*

Eu acho que não é uma evolução tão grande de maneira alguma. Ela é uma revolução que garante uma qualidade ao longo do tempo. Ou seja, o consumidor final só percebe que tem um filme sendo mostrado em digital porque ele não tem falhas. Eventualmente, um filme em 35mm pode ter um risquinho, uma tremidinha, mas isso não afeta a condição de você exibir o filme bem. Não é um salto como foi a transição do cinema mudo para o cinema falado. É uma situação que está sendo forçada não por uma solicitação do consumidor final e sim por uma questão de custos: eventualmente, a distribuição quer eliminar o custo da cópia.

Mas, ao mesmo tempo, por causa das dificuldades com relação a possibilidades de pirataria e com os altos custos de investimento é algo que, para ser implantado comercialmente, deve demorar em escala comercial pelo menos uns três a cinco anos nos EUA. Aqui no Brasil creio que demorará mais do que isso.

Não vejo uma grande dificuldade; ele tem sempre um atrativo a mais: “tal sala é em digital, então vou dar uma olhada”. Mas não é isso que mudará significativamente o setor. Mas é uma tendência e vai acontecer. Em determinado momento, todas as salas serão digital, mas é um custo altíssimo hoje em dia.

*As cadeias americanas sempre tiveram manuais de como ser um bom gerente na área de exibição, de como deveriam ser as recepcionistas,... Existe isso? Quais são os requisitos para se trabalhar na área? O que faz uma pessoa ser um bom exibidor?*

Isso é um pouco amplo porque trabalhamos com muitos jovens. Então, procuramos desenvolver os jovens para que eles tenham bom senso e capacidade de atender bem o cliente. E fazemos isso mostrando para esse profissional jovem, que na maioria é o primeiro emprego dele, que ele tem o poder de satisfazer o cliente, ou seja, às vezes com uma pequena ação, um pequeno gesto, ele tem condição de satisfazer esse cliente. Fora isso, temos programas de capacitação a nível gerencial para melhorar o atendimento e o serviço dentro do setor de exibição. Costumamos brincar que no passado você tinha que comer uma pipoca gelada e coca-cola quente no cinema. E isso está mudando com o tempo. Estamos atendendo melhor; estamos oferecendo mais pelo mesmo dinheiro e isso faz com que as pessoas estejam indo mais vezes ao cinema. Então, a característica procurada é uma afinidade com o público, um grau de conforto grande em lidar com pessoas.

*Qual é a “média” de vocês?*

A média depende da sala. Varia de 500 por semana a 3000. Mas, isso também depende do período, se há filme ou não para entrar em cartaz. Mas é apenas um parâmetro que nos ajuda a definir e a tentar ser justos a lidar com os produtos.

*Como é feita a escolha dos filmes? E, como é feita a aquisição?*



A escolha e a aquisição na verdade é uma decisão dos distribuidores. Simplesmente, exibimos praticamente todos os produtos comerciais. A nossa decisão envolve muito mais no sentido de quantas semanas o filme será exibido, quantas cópias queremos lançar...

*O livro Exhibition: The Film Reader expõe que o local de um cinema é estratégico, é um elemento chave para o seu sucesso. Você concorda? E, como é feita a escolha dos locais?*

Concordo com a afirmação. A localização é fundamental, mas num primeiro momento as oportunidades se colocaram à frente do objetivo de localização. Por exemplo, se eu pudesse escolher um lugar aqui em São Paulo, o meu primeiro cinema seria no Shopping Iguatemi e até hoje eu não tenho cinema lá. Por que? As oportunidades surgiram em outras áreas, em outras praças. A nossa busca leva em conta também quem está criando melhores condições econômicas para receber um complexo deste tipo. Isso fez com que entrássemos em praças menos atraentes, mas que fosse possível uma reação do mercado ou que entrássemos no lugar que não fosse exatamente o ideal, mas que ele acabasse se mostrando altamente interessante, como no Shopping D – que era considerado um Shopping “micado”. Ao invés de entrarmos no Center Norte, que é um Shopping campeão de vendas e recebe um contingente de público enorme, nós entramos no Shopping D e hoje o Cinemark dele faz um milhão e duzentos mil clientes. Transformou o Shopping completamente. A localização é importante, mas não é o único fator a ser levado em conta. Apesar de localização afetar a decisão no sentido de que queríamos ter um cinema na zona norte de São Paulo, os dois Shoppings atendiam a esse quesito.

*Quais são as suas receitas? E, qual é a contribuição de cada uma para o faturamento?*

Basicamente, é o ingresso do filme, que compõe cerca de 70% da receita, depois vem a parte da alimentação que colabora com cerca de 20 a 25% e você também tem a publicidade da tela que colabora com cerca de 0 a 3%.

*E as despesas/custos ?*

O custo principal é o filme, que o distribuidor leva metade da receita bruta. O outro custo é a parte de produtos e embalagens que vendemos. Depois, vem a energia elétrica, pessoal e custo de ocupação dentro do Shopping Center.

*Quanto custa para vocês um filme brasileiro e um filme americano? Há diferença?*

Por filmes equivalentes, provavelmente, pagamos um preço muito parecido. Inclusive, é possível que paguemos até um pouquinho a mais pelo filme nacional. Às vezes, com um filme estrangeiro conseguimos negociar mais forte. E o filme nacional, como muitas vezes não tem jeito de ser explorado fora daqui, nós acabamos sendo mais condescendentes.

Em termos de público, depende muito do produto, pois não se compara filme nacional versus filme estrangeiro. Se pegar *Avassaladoras* versus *Kate & Leopold*, provavelmente, *Kate & Leopold* dará mais lucro porque o lançamento foi melhor trabalhado. Mas, é muito difícil comparar produto. Já *A Partilha* foi muito melhor do que *Kate & Leopold*.

*O quanto a operação é automatizada?*

Na parte da projeção não é muito automatizada. Está no mesmo nível que qualquer país avançado. Tirando a técnica de projeção digital, que tem uma sofisticação maior e não só uma automação maior. Fora isso, nos encontramos no mesmo nível. Automação depende de caso a caso. Tem empresas que procuram fazer uma automação maior, ou seja, tentam fazer que o operador não se desloque e simplesmente aperte o botão. Mas, mesmo assim, hoje há um aspecto manual muito grande. Há um lado que não está automatizado. O cinema nesse sentido não evoluiu muito até porque não se paga. Se eu investir mais nessa área, eu não vou ter retorno. É melhor ter um funcionário fazendo o trabalho.

*Considerando que o forte do audiovisual no Brasil é a televisão, onde ela se enquadra na concorrência com vocês?*

Eu acho que nós brigamos quando a pessoa resolve sair de casa. É a mesma comparação entre restaurante comer em casa. Ao mesmo tempo em que é cada vez mais fácil cozinhar em casa, há cada vez mais restaurantes e há cada vez mais pessoas saindo para comer fora. Da mesma forma, cada vez mais se tem mais facilidades nessa área – como o vídeo, a Tv a cabo, o DVD, TV por satélite, etc. Mas, mesmo assim, as pessoas estão indo cada vez mais ao cinema. Chega uma hora em que a pessoa quer fazer uma atividade fora de casa e é nesta hora em que brigamos pela pessoa. O que atrapalha, às vezes, são alguns eventos transmitidos pela televisão. Num final de semana em que se tem uma final de campeonato afeta o público de cinema.

*A Ancine irá promover alguma alteração no setor de exibição? Qual é a sua posição em relação à Agência?*

Minha posição em relação à Ancine é a seguinte: Toda e qualquer iniciativa que venha fomentar a produção, a distribuição ou a exibição é muito positiva. O fomento é necessário. A nossa preocupação é com excesso de regulamentação. Esta é uma iniciativa privada, sendo que não tivemos nenhum incentivo. Não se trata de concessão do governo, como é a televisão ou o rádio. Se você arrumar dinheiro e quiser abrir uma sala de cinema amanhã, ninguém vai te impedir, mas também ninguém vai te ajudar. Então, eu não acho razoável que tenhamos ingerências políticas numa atividade onde não temos benefício nenhum. Eu, como contribuinte, acho isso indevido.

Mas, ela tem um papel de fomento, que é super importante. Quando bem feito tem como ajudar o setor como um todo. Mas, há uma linha muito tênue, que se atravessarem vai complicar para todo mundo. Tanto que a primeira reação dos distribuidores foi entrar com liminares para não pagar a Condecine. É uma situação delicada, mas não tem um campo que se desenvolva sem criar problemas para os outros envolvidos.

*Qual é a sua formação?*

Eu sou engenheiro químico e me aproximei da área de cinema por coincidência. Mais pelo histórico que eu tinha em trabalhar com empresa americana do que, propriamente,

por conhecimento do setor. Eu não conhecia nada de cinema, além do que se conhece como público. Fiz CEAG (na FGV) e trabalhei seis anos com *Managing Consulting*. Eu acho que muito do que vi na área de gestão eu cabaei aplicando aqui e as coisas deram certo. Então, o pessoal está satisfeito e eu estou desde o primeiro momento.

*Na sua opinião, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da indústria (geral) brasileira e do setor de exibição?*

O ponto fraco da indústria cinematográfica é que se criou uma cultura do subsídio e do filme que chega ao mercado pago. Muita gente chega no momento de lançar o filme já com o filme pago. Ele não está preocupado com retorno e cinema, no mundo inteiro, é uma atividade de risco. Então, se você faz um trabalho bem feito você ganha dinheiro e se faz um trababalho mal feito perde dinheiro. Quando não se tem risco, o produto é subsidiado e chega no mercado pago ninguém está preocupado se o produto vai dar bilheteria ou não. Esse é o grande problema da indústria decinema no Brasil: o componente risco está faltando. Não tenho nada contra que as pessoas ganhem muito dinheiro, mas que façam produtos que dêem resultado. Com relação à exibição, eu acho que a Cinemark tem feito o melhor possível, considerando as dificuldades que se tem em desenvolver uma iniciativa privada no Brasil. O Brasil não é muito *friendly* para você abrir um negócio; é só você observar o que tem de negócio quebrando e indo para o buraco. Temos conseguido fazer um setor de exibição mais moderno no Brasil com uma qualidade de serviço melhor e tenho até agora conseguido oportunidades de continuar crescendo. E isso é fundamental! Porque foi um bom trabalho, mas ainda tem muito a ser feito. Eu acho que vai ser melhor ainda se o governo não atrapalhar, sem político fazendo festa com o dinheiro dos outros – ou ficar criando ingresso de graça para o idoso, para o professor, para o cobrador de ônibus, ... Todo mundo quer fazer nome em cima do setor de serviços. Se não tiver isso, nós vamos crescer e faremos um bom serviço para a população como um todo.

*E se fosse sua a decisão, o que você mudaria?*

Eu mudaria um pouco da cultura. A indústria de cinema deveria ser vista de maneira mais profissional. Para de vê-la, exclusivamente, do ponto de vista cultural. É uma indústria, é uma atividade econômica e deve ser vista com tal. Devemos separar o que é cultura e o que é lazer e diversão. Tanto que a Ancine está ligada ao Ministério da Indústria e Comércio, enquanto no passado quem cuidava disso era a Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura. São duas coisas distintas que podem andar juntas, mas temos que ver o cinema como uma coisa ligada à Indústria e ao Comércio e, conseqüentemnte, com menos abertura para interface, criar elementos que prejudiquem o desenvolvimento do setor.

*Como você vê a indústria e a exibição hoje? E como as enxerga no futuro? Ou seja, quais são as tendências?*

Eu vejo a indústria de cinema e de exibição, mais a de exibição do que a de cinema, fazendo um trabalho mais sério, mais profissional e, conseqüentemente, fazendo crescer o número de pessoas, de brasileiros com acesso ao cinema a um custo barato e fazendo com que mais pessoas estejam freqüentando o cinema todos os anos. Essa é uma tendência em função de um maior profissionalismo que o setor de exibição, em geral, tem demonstrado. E, eu acho que isso vai refletir em mais público até mesmo porque está tendo mais concorrência e essa concorrência é saudável. O fato de ter competidores agressivos e buscando oferecer preços mais baixos e serviços melhores quem ganha é o público.

O público de cinema está numa tendência muito boa de ter serviços melhores e cada vez mais de assistir um filme como ele espera assistir. Não posso garantir que o mesmo ocorrerá no setor da produção. Talvez demore um pouco mais. Espero que melhore porque seria muito benéfico para o setor de exibição. O setor de exibição cresceria muito mais rapidamente se o setor da produção e distribuição dos filmes nacionais funcionasse melhor.



## ENTREVISTA COM FERNANDO FRANCHESCI-

INSTITUTO MOREIRA SALLES

SÃO PAULO, 23 DE ABRIL DE 2002

*O que vocês vendem: o “Espaço” ou são filmes? Qual é a proposta de serviço?*

Você tem idéia da natureza da nossa relação com o Adhemar de Oliveira. Nós temos um projeto com a presença do Unibanco no patrocínio das salas chamadas Espaço Unibanco de cinema. Ela se realiza mediante a intervenção do Instituto Moreira Salles, que por sua vez é o braço cultural do Unibanco. Na verdade, ele é o interlocutor cultural. Ele é uma entidade cultural voltada exclusivamente para a atividade cultural, mas ele estabeleceu com essa rede de cinemas, que tem empreendedores individuais em diferentes locais em que existem essas salas. Nós temos uma relação com eles de definição de posicionamentos político-culturais, posicionamento cultural em relação à atividade do cinema. Quais são os pressupostos? Oferecer cinema de boa qualidade, trazendo para a exibição aquela produção que não está presente no circuito comercial. Então, é uma intervenção de natureza exclusivamente cultural. A gente, então, procura oferecer oportunidade aos cinéfilos brasileiros o acesso à filmes de qualidade, programas voltados à aceitação do cinema de qualidade; e dentro disso, colocando sempre um papel de destaque para a produção brasileira. Então, nos nossos diversos conjuntos de salas das cidades aonde estamos presentes, sempre uma sala estará voltada para o cinema brasileiro. Além disso, a preocupação é também abrigar a exibição de outras bitolas, de várias narrativas, documentários, curtas, produção jovem. E, não apenas isso; todos esses cinemas têm um formato físico de centros culturais. Eles possuem espaços para isso; espaços positivos, espaços de convivência. Então, faz parte também dessa composição de intervenção cultural nos Espaços Unibanco de cinema a realização de palestras, de debates de idéias, a realização de pré-estréias. As chamadas cabines, quando os cineastas apresentam o seus filmes para serem vistos por pessoas convidadas, jornalistas, críticos, estudiosos, etc. Tudo isso é uma atividade permanente dos Espaços; e mais do que isso, a abertura de oportunidade para novos públicos. Nós temos, agora, a “Escola no cinema”, um programa que traz crianças em atividade escolar para o aprendizado do cinema, para

o desenvolvimento da prática de assistir ao cinema, a formação de públicos novos, programas voltados também para linguagens correlatas com a literatura e o cinema. Todo um leque variado de produções, de atividades culturais que realizamos lá. Essa é a única rede de cinemas no Brasil que tem essa configuração, e que cumpre alguns papéis importantes. Um deles é oferecer a garantia de presença ao cinema brasileiro. Hoje, praticamente, é com essa rede que o cinema brasileiro conta. Essa é uma rede altamente fidelizada ao cinema brasileiro. Ela também atende o cinema brasileiro de forma que as cabines e as pré-estréias também são realizadas lá. E, pela preocupação permanente com a qualidade da programação em geral. A intenção é transformar esses espaços em lugares aonde o público que gosta de cinema sabe que vai encontrar uma boa programação. Então, o papel do Unibanco é oferecer o financiamento dos custos que permitam que uma programação dessa natureza possa se tornar viável no Brasil. Então, ele suplementa parte dos dispêndios que cada um desses empreendedores tem em troca de realizar um compromisso de oferecer cinema de qualidade. Então, a equação é basicamente esta.

*O Espaço Unibanco tem 35 salas. Só em São Paulo se tem 14 salas. E é uma realização, relativamente, recente.*

O Espaço Unibanco é uma rede que já tem uma certa expressão. Hoje, nós temos 35 salas no Brasil, o que já conforma uma presença considerável. Sendo que a questão da distribuição é central para a defesa dos interesses do cinema brasileiro, você contar com uma rede dessas já é uma coisa relevante. Eu acho que esse é um papel que desempenhamos bem, como agente de distribuição. É um fato que tem que ser sublinhado pois é importante; é um trabalho enorme. É uma operação diária.

Portanto, eu acho que o conceito dos Espaços está muito relacionado com a qualidade dos filmes que ali são exibidos. Então, os Espaços são lugares onde são exibidos filmes de qualidade e os filmes de qualidade, de certo modo, representam a marca diferencial dessas salas. Na verdade, a proposta de serviço do Espaço Unibanco é o oferecimento de uma grade de programação, que durante o ano inteiro tem o compromisso de ser avaliada, de ser atualizada. Sendo que essa atualização, não necessariamente é uma atualização do ponto de vista up-to-date, mas do ponto de vista do interesse cultural. Podemos passar

filmes do cinema mudo, porque ele se insere em um contexto maior, ou em um contexto de intervenção, ... O fato é que esses Espaços são percebidos pelo público já como o lugar em função dessa sua conotação de lugar aonde se encontra filmes de qualidade. Então, a nossa preocupação é exatamente essa: de atores nesse processo de distribuição e exibição.

*Vocês procuram desenvolver a fidelização dos seus consumidores? Como?*

A fidelização, eu acho que decorre disso. Quer dizer, a gente procura oferecer essa qualidade e, ao mesmo tempo, instalações tecnicamente adequadas, com boa qualidade de projeção, bom conforto. Tentando conseguir com o conjunto dessas variáveis, oferecer mais do que só bom equipamento, bom conforto, instalação técnica e ar condicionado. Mais do que isso, nós temos ali um ambiente cultural, uma instalação cultural; onde você possa ver o cinema não só como uma projeção quando a sala se escurece. O que a gente procura é fazer com que todo o conjunto da instalação tenha um aro de estimulação da experiência cultural num sentido mais amplo, seja porque ele está oferecendo uma exposição, seja porque ao lado tem uma loja de arte, seja porque nós temos uma cafeteria onde se possa sentar e ler um jornal. Aqui há uma frequência de pessoas com o mesmo processo de escolha seletiva daquele lugar, porque todos compartilham do amor ao cinema. É todo um conjunto que não tem uma função claramente perceptível, mas seus elementos são denotáveis. Você sabe que as pessoas que frequentam aquele espaço é porque estão movidos por um interesse diferencial por cinema de qualidade. Então, a fidelização vem daí. Estamos, na verdade, atendendo de forma que consideramos completa uma certa demanda que de outro modo não seria atendida no circuito de cinema comercial brasileiro, e assim consegue-se a fidelização. É claro que é preciso ter uma atenção permanente com o atendimento dessas premissas. Os cinemas têm que estar sempre atualizados, reformados, a grade sempre tem que estar variada possível e isso vai acarretar problemas com as distribuidoras, você sabe que é difícil conseguir filmes dentro de uma proposta não comercial. É uma equação de administração muito delicada pois se tem muitas variáveis e deve encontrar um equilíbrio, montar sua programação sem sair dos filmes de qualidade, que é o que acontece com o arteplex, onde procuramos

oferecer também cinema de diversão mas com um equilíbrio onde essas coisas se completam. Mas, o fato é que no conjunto numa rede toda o que prevalece é uma fidelização do cliente. É aí que precisamos de uma certa união de esforços para conseguir uma estrutura que permita aos distribuidores as portas que são fundamentais para que essa proposta seja cumprida.

*Quem é o seu público-alvo? Quem são os seus consumidores?*

O público alvo do Espaço Unibanco são as pessoas que gostam de cinema de qualidade, aquelas que não estão muito preocupadas em assistir ao filme de maior bilheteria, mas sim o filme que possa contribuir mais para sua fruição estética, a fruição estética de cada um, e até mesmo para a sua formação individual. São pessoas que estão preocupadas em assistir ao bom cinema. Esses são os nossos consumidores. Um fato interessante é que em São Paulo, temos Espaço Unibanco de cinema na Augusta e depois abrimos a arteplex uns sete quarteirões abaixo. Você poderia imaginar que haveria uma “vampirização”, um seder, comer o público do outro. Assim, os dois perderiam. E, na verdade, não foi isso que aconteceu. Nós abrimos na mesma zona urbana da cidade o arteplex, e o Espaço Unibanco não perdeu. O que está acontecendo, na verdade, às vezes, é uma certa sinergia. Os freqüentadores de Espaço são muito fiéis ao Espaço, então, eles não deixaram de ir. E, nós ganhamos um público novo. Então, foi uma decisão realmente arriscada, mas ela partia do pressuposto que tinha uma parte do público que poderia ser agregada, seja pela proposta do cinema de qualidade e pelas instalações de alta tecnologia, além de ter estacionamento no Shopping, o que em São Paulo é muito importante. A fidelização se dá através dessas variáveis: conforto, qualidade, e sobretudo, os filmes da marca Espaço Unibanco e Unibanco Arteplex tem uma chancela de qualidade. Ninguém discute a qualidade dos produtos, geralmente, as pessoas vão lá e confiam que no processo de escolha houve o rigor necessário. Essa confiança, essa credibilidade que a marca adquiriu é em grande parte a razão do sucesso do projeto.

*A exibição é um gargalo da cadeia, e os filmes nacionais são muito prejudicados por causa disso. Dessa forma, a iniciativa do “Espaço Unibanco” auxilia o fluxo da cadeia*

*produtiva nacional. Considerando que a exibição “comercial” está nas mãos dos grandes grupos americanos e estes, atualmente, envolvem capital “financeiro”. O Unibanco não teria essa mesma iniciativa, ou seja, além de configurar um “espaço alternativo”, se colocar presente também no segmento “multiplex comercial” (Cinemark, UCI, ...)? Afinal, é uma etapa da cadeia que está sendo dominada por grupos estrangeiros. (Já que essa realidade dentro da exibição é equivalente a ter uma Warner brasileira fazendo filmes “nacionais”). Qual é a viabilidade para o Unibanco empregar essa mesma “política”, ou seja, atacar neste segmento?*

A proposta Unibanco é atender uma demanda cultural. Tudo aquilo que está além do âmbito da intervenção cultural não interessa. O Unibanco não tem o propósito de desenvolver um projeto, de construir uma presença dentro da área de exibição e de distribuição de filmes. Esse não é o propósito. O Unibanco não vai criar uma atividade alternativa, diversificar sua atividade, uma que não seja a financeira para entrar numa outra atividade ainda que lucrativa e montar, por exemplo, uma rede de multiplex. Esse não é o propósito. O banco limita a sua interenção na área de cinema, a sua presença à esse propósito de oferecer cinema de qualidade. Quer dizer, nós não olhamos o cinema como uma área de negócios na qual entraríamos em busca de resultados financeiros. O Banco procura concentrar suas atividades empresariais no setor financeiro. Não há nenhuma tentação em fazer da área de cinema uma área de negócio. Agora, acho que existe bons grupos brasileiros de exibição, que são rentáveis.

*Gary Edgerton argumenta em “The Multiplex: The Modern American Motion Picture Theater as Message” que as salas antigas apresentavam uma arquitetura palaciana configurando a sua individualidade, o que tem sido trocado pela “homogeneidade corporativa”. Onde o “Espaço Unibanco” se enquadra nessa afirmação?*

Eu acho que as salas palacianas de cinema diz respeito a um momento em que o cinema ocupava um espaço disputado no lazer do grande público – antes da TV, do divertimento eletrônico. Você tinha um outro momento, as cidades eram mais pacíficas, transitáveis e o deslocamento de público eram tranquilas, melhores. Então, você ir ao cinema era o grande programa e as salas tomavam, então, afeições palacianas porque tinham uma



proposta de você dotar os grandes cinemas de uma arquitetura de grande importância. O cinema era o top do lazer. E, isso, estamos falando de muitos anos atrás. Nos anos 60, isso já estava começando a modificar. A televisão surge no Brasil na década de 50; e, se você tentar traçar a curva entre o desaparecimento das grandes salas nas capitais e o crescimento da televisão. Eu acho que esse é um fator que existiu e foi tangido pelo conforto obtido na época pela oferta da televisão. A primeira variável a ser avaliada é o custo. No início, você gasta para comprar o aparelho de televisão, mas depois você paga uma quantidade mínima acrescida na conta de energia. A homogeneidade corporativa, no meu conceito, surge no marketing das unidades empresariais. Especialmente, em países com extensão territorial como os Estados Unidos, que tem redes de serviços distribuídas de costa a costa, muitas cadeias com lojas em Nova York, em Los Angeles e demais extremos geográficos, procuraram e assumiram a identidade corporativa para que elas pudessem ser percebidas na sua linguagem visual, arquitetônica em qualquer cidade do território. Foi uma tendência que se estabeleceu nos EUA e, pelo bom senso, a adoção dessa identidade em diferentes lojas espalhadas de uma extensão territorial é benéfico para empresa porque você desenvolve numa extensão muito maior a capacidade de reconhecimento da organização. Eu acho que essas duas formas aconteceram tangidas por necessidades, por estratégias; mas, também por outros fatores, como a grande mobilidade de pessoas dentro dos Estados Unidos fazendo com que o reconhecimento de uma cadeia em todo o território devido à sua homogeneidade seja algo bastante interessante.

Por outro lado, o desaparecimento do cinema com essa feição palaciana está relacionada também com um fator de natureza sociológica, que é o surgimento de uma televisão. E, esta passa a monopolizar o interesse, a atenção e a fidelidade das pessoas. Você tem diversos fatores que contribuíram para essa mudança. E o que acontece? A gente tem preocupação, como todas as empresas tem, em utilizar essa ferramenta de elementos de reconhecimento corporativo.

*O Espaço Unibanco tem salas na Augusta. Depois, abriu em São Paulo o multiplex no Shopping Frei Caneca. Ao mesmo tempo há salas em Juiz de Fora e outras cidades. Qual é a proposta, a estratégia? E os locais, como é feita a escolha dos locais?*

A estratégia é uma espécie de associação entre desejo de estar presente aonde você tenha capacidade por parte daquela determinada cidade de exprimir uma demanda por filme de arte; essas cidades tenham uma vocação cultural. Foram cidades que tinham uma certa tradição por cinema; seja porque fulano foi baleiro do cinema ou só pela frequência de beltrano ao cinema da cidade. E, no momento em que surgiram oportunidades passamos a patrocinae esses cinemas revigorando ou reinserindo esse cinema no papel que ele cumpriu como um pólo de cinema na cidade em questão. Achamos que seria importante restituir esse cinema; tinha um todo vínculo cultural em Juiz de Fora. A gente depende muito do aparecimento de oportunidades. Brasília seria um local importante para estarmos, por ser capital federal. A gente procura estar presente em capitais ou em cidades em que Unibanco tem uma certa importância. Mas, muitas vezes, naquela exata cidade em nós temos mais vontade de esatrmos nós não temos condições, pois dependemos que uma série de coisas aconteçam. As oportunidades aparecem e, na medida que elas aparecem naqueles locais em que estamos convencidos da necessidade da nossa presença, nós procuramos nos estabelecer. Ela é voluntária.

## ENTREVISTA COM IVAN ISOLA – TV CULTURA

SÃO PAULO, 04 DE JUNHO DE 2002

Bom, existem dados, mas não tem informação sobre a atividade, eu não confio muito(...) a atividade precisa de dados, os dados que existem eles não são muito confiáveis, os dados que existem são muito parciais, agora existe algum levantamento, algumas pessoas, alguns setores da atividade que estão ficando mais organizados etc, que começaram a recolher dados com algum critério mas nenhum dado é confiável, então não existe uma fonte que tenha sido auditada, são dados dos exibidores, não é que os exibidores sejam a fonte mais confiável, mesmo por que como você bem sabe, tem problema de declaração de imposto, remessa de valores para o exterior, então a gente não pode auferir se estes são os dados reais mesmo, não estou dizendo que eles sejam desonestos nem nada mas eu acho que este tipo de dado tem uma origem em alguma fonte independente, ou senão eles não podem ser confiáveis.

*Primeiro eu peguei os grupos administrativos, que são logística mesmo, Porter, etc. Então pelos pontos administrativos, eu achei melhor ir para a cadeia americana. Aí, eu peguei dois estudos de caso, Amores Possíveis e Bicho de Sete Cabeças para pegar os pontos e diferenciar da cadeia Norte americana...*

A Indústria americana não é um bom ponto de comparação, vai chegar num resultado muito óbvio: Não existe indústria no Brasil, se você for comparar com a cadeia americana.

A cadeia americana não é um ponto de comparação por que não existe nada assim, não dá para comparar com a Indústria Norte americana. Para copiar fitas, em termos de distribuição física, a Indústria norte-americana gasta 4 bilhões de dólares por ano. E, o nosso cinema praticamente não tem distribuição, não existe frequência rotineira no Brasil. Então, não tem comparação possível. É como comparar o Mike Tyson com um neném recém-nascido, entendeu?

É uma Indústria incipiente. É uma Indústria nascente. Ela tem características de indústria nascente, só que ela tem eternamente características de Indústria nascente. Ela vive ciclos de produção e ciclos de baixa total, de ausência total de produção - o que não configura exatamente uma Indústria. Uma indústria é uma atividade permanente. Se não, não é uma atividade industrial.

Eu estava justificando justamente o que você falou. Porque também a pesquisa vê o processo produtivo em si. Então, a gente teve que aumentar a pesquisa porque não tinha informação. Eu tive que ir atrás das minhas, eu tive que colher. Não tem bibliografia. Então, você tem que copiar o modelo de produção dentro do processo produtivo, aquela coisa micro, se você pensar micro mesmo, não em relação à Indústria...

O problema é o seguinte: a produção do filme é uma coisa, a Indústria cinematográfica é outra. Você pode ter um país onde não tem cinema, você pode produzir o filme - o que não quer dizer que tenha indústria. Se você for ver o processo de produção de um filme grande ou pequeno, ele tem alguns requisitos básicos: você precisa ter um roteiro, você precisa ter uma equipe mínima para fazer isso, tem de ter uma divisão de trabalho mínima, você pode investir 100 milhões de dólares, você pode investir 10.000,00 dólares ou qualquer bobagem. Ou pode se fazer uma coisa muito grande, você tem uma divisão de trabalho que configura um processo produtivo semelhante, independentemente do porte, do tamanho que é feito, está certo? Agora, uma Indústria não é só feita disso. Ela tem que ter uma estrutura, ela tem que ter uma empresa que presta uma série de serviços. Você não tem um empreendimento que emprega mão-de-obra intensiva por que você tem dos técnicos que trabalham especificamente com cinema até eventualmente marceneiros, uma série de outras atividades profissionais, você acaba tendo um módulo de produção semelhante. Mas, o resto da cadeia é muito diferente, porque você não tem toda essa infra-estrutura por trás. Se você não tem uma produção continuada, se você não tem escala, se você não tem uma infraestrutura de comercialização mais complexa do que, por exemplo, a que existe no Brasil. O cineasta brasileiro faz filme pensando em colocar o filme na sala de cinema e, hoje no mundo inteiro, sabe-se que o faturamento médio dos grandes pacotes, dos grandes acertos diretos das distribuidoras, eles vão

buscar os 25% nas salas e o resto eles vão buscar na mídia eletrônica. Isto não existe para o cinema brasileiro, aliás, até por um viés do próprio cineasta que quer fazer filme para cinema. Ele não entende que a televisão hoje é talvez o maior distribuidor de cinema que existe. Eles têm, em geral, um discurso todo que precisa promover esse casamento com a televisão, mas no fundo no fundo, as pessoas não querem. Eles pensam em cinema como alguma coisa que tem que ir para as salas, e isso, só por aí você já vê aonde começam as dificuldades de você tratar de fato com a Indústria. Se você tem uma Indústria, você precisa ter lotes de direitos para comercializar em todos os meios existentes, no Brasil e no exterior. Agora, se você não faz isso ou você não vai ter uma indústria jamais no país. Uma das coisas que eu fiz na minha vida, foi exatamente, criar um mecanismo de produção que eu queria que fosse permanente de cinema dentro da televisão. Foi o que eu fiz aqui (na TV Cultura): programa de integração cinema e TV - tem até o nome apropriado para isso. Fizemos 48 filmes em 4 anos, investimos cerca de 35 milhões de reais nesses projetos. E, hoje, o projeto está dormindo numa gaveta por que, de fato, não houve a necessária sinergia entre os players dessa história.

*Eu estava lendo os textos históricos e vi que numa época já adotou o modelo italiano, adotou a estrutura de outros cineastas, agora, então agora o americano...*

Não é isso, não é isso que ocorre... Me desculpe, eu sou uma pessoa muito franca. O que você tem no Brasil? Você tem, historicamente, algumas tentativas de industrialização, para não ficar falando de muitas. Tem várias tentativas de se criar uma indústria no Brasil. Você tem dois momentos muito importantes e todos esses dois momentos giraram em torno dos anos 40: a Atlântida no Rio de Janeiro e a Vera Cruz em São Paulo, você também tem a Maristela e uma infinidade de outras iniciativas. Mas, basicamente, foram essas duas empresas que surgiram como uma tentativa de fazer cinema industrialmente no Brasil. Elas não deram muito certo. No caso da Vera Cruz, uma tragédia! Porque um dos filmes que a Vera Cruz produziu, que é o Cangaceiro, poderia ter feito a empresa sobreviver por muitos e muitos anos, só que eles venderam a preço fixo os direitos de exploração comercial do Cangaceiro para a Columbia. Então, a Columbia ficou com o resultado da exploração do grande sucesso mundial que foi o Cangaceiro. E, depois, em



decorrência da má gestão e de uma infinidade de outros problemas; mas, principalmente, por não ter se cuidado da cadeia produtiva inteira. Cuidaram de fazer uma infra-estrutura legal, cuidaram de trazer técnicos, para formar técnicos no Brasil, cuidaram de ter uma produção em escala para poder ter lotes e comercializar estes lotes. Investiram rios de dinheiro nessas coisas, desperdiçaram muito dinheiro, mas não cuidaram da distribuição. O investimento todo, então, foi por água abaixo. Depois disso, com a falência da Vera Cruz e com o fim do ciclo das chanchadas da Atlântida, o cinema brasileiro teve que buscar um molde de produzir para sobreviver. E, o cinema novo, assim como já tinha ocorrido com a Nouvelle Vague na França, copia um molde de produzir cinema. É só o molde de produção. Isso eu te digo porque fui aluno do fundador do Neo-realismo, o Roberto Rossellini. Quando eu perguntei a ele o que era, então, o Neo-realismo, ele disse que era um jeito de produzir a baixo custo. O que tinha era o seguinte: “tinha acabado a guerra, nós estávamos sem dinheiro, não tínhamos como filmar, então, tínhamos que filmar com atores do povo, com equipamentos leves que começavam a existir até mesmo por causa da guerra. Fabricaram uma série de câmeras leves e gravadores de som mais leves e, com isso, nós fomos à rua filmar - inclusive o que estava acontecendo. No meu caso, especialmente, foi uma grande crise moral: O que era meu país, ocupado por uma força estrangeira - os nazistas? O que aconteceu com o meu país? Isso acabou com o meu país? Eu fiz uma série de filmes para refletir sobre esse assunto. A Nouvelle Vague fez mais ou menos a mesma coisa, na França.

Isso partia de uma necessidade de expressão de um momento político, social e cultural. E, ao mesmo tempo, se apoiava num modo de produzir barato e fim de conversa.

Isso foi o cinema novo: uma série de jovens que estavam discutindo o país, que achavam que era importante para o Brasil que tivesse uma expressão cinematográfica. Então, começaram produzir filmes de baixíssimo custo. O Nelson Pereira dos Santos foi o precursor disso porque não havia um movimento. Mas, você pega “Rio 40 graus” e “Zona Norte” são filmes neo-realistas: são filmes de temática popular, feitos com recursos mínimos, na rua, com atores do povo, com atores populares. É isso que é o modelo de produção do Neo-realismo, que depois influenciou toda uma cinematografia autoral, aonde o centro da produção cinematográfica é o autor e não produtor. O que difere totalmente a história do cinema brasileiro do cinema americano. Por isso é impossível

qualquer comparação. Não há possibilidade mínima de se comparar. Principalmente, porque lá é a iniciativa privada que fez isso. Enquanto, a produção cinematográfica brasileira passa a ser produção financiada pelo Estado a partir dos 60. Nos Estados Unidos foi sempre iniciativa privada, embora com políticas governamentais, protecionistas à indústria deles.

No modo deles fazerem as coisas, mas era iniciativa privada. Foi os operadores financeiros de Nova Iorque que produziram uma indústria de fato. Enquanto que no Brasil, principalmente, a partir dos anos 50 a produção cinematográfica ficou vinculada ao BNC, e depois a Embrafilme. Eu dirigi a Embrafilme, conheço bem esse negócio, das operações desse negócio.

Então é um modelo incomparável. Tem uma comparação com modelo italiano, por que lá também teve uma forte interferência do Estado, nas políticas industriais. Mas lá também tinha uma indústria...no Brasil, era normal a gente ver um filme italiano no cinema. os filmes italianos faziam um grande, enorme sucesso no Brasil. Então, lá tinha um modelo misto, de economia mista. Apoiado na iniciativa privada.

Jamais ocorreu nessa medida no Brasil. A Embrafilme era, exatamente, uma forma do Estado financiar uma atividade de uma indústria nascente e que entra também no quadro de políticas industriais dos governos militares. Eles fizeram uma série de iniciativas com essa natureza, inclusive com o aparato legal e uma legislação que criou cotas de tela, o ingresso padronizado que financiava a Embrafilme e assim por diante.

Havia até a gestão do Roberto Farias, no comecinho dos anos 80, havia um mecanismo muito interessante do ponto de vista de uma política pública para a indústria, que era o adicional de bilheteria. A Embrafilme financiava o filme e, depois, o produtor recebia um adicional de bilheteria proporcional ao que o filme fazia. Se você vendia 2 ingressos, o produtor tinha x % do que era vendido. Se um milhão de ingressos fosse vendidos, o produtor recebia uma porcentagem desse um milhão de ingressos.

Isso capitalizava o produtor e o produtor começava a fazer seus filmes. Isso explica, por exemplo, o sucesso que aconteceu na Boca do Lixo aqui em São Paulo, que chegou a produzir quase 50 filmes por ano – que é uma coisa realmente de uma indústria nascente.

O que aconteceu? Acabou o adicional de bilheteria e matou a Boca do Lixo. O modelo brasileiro é um modelo Estatal pura e simplesmente Estatal – onde produtores privados com dinheiro público faziam seus filmes e, depois, eram distribuídos pela empresa do Estado, que era a Embrafilme.

Então, é muito difícil comparar alhos com bugalhos. Hoje, tem tentativas de pessoas que estão tentando fazer co-produções, operações internacionais,... Mas, você não pode pegar o fato isolado para explicar um fenômeno desse tipo.

Nós fizemos aqui 48 filmes de longa-metragem. No momento em que o programa começou, em 96, tinha 5 filmes parados em São Paulo. Era tudo que existia no circuito: 5 filmes pequenos com nenhuma grande pretensão de mercado parados. Não existia nada! Então, você tem uma atividade cíclica que coloca, claramente, uma indústria nascente. Você tem uma potencial industrial, você tem uma infra-estrutura instalada, ... Você tem uma estrutura que sobrevive graças à publicidade, à televisão e à produção multimídia, que não é especificamente de cinema. Mas, esta estrutura se adequa muito rapidamente às demandas que o mercado gera.

Então, quando nós começamos a ganhar escala essa infra-estrutura se reativou, embora uma grande parte de nossos filmes tenham sido finalizados no exterior por falta de alguns serviços fundamentais, principalmente na área de pós-produção.

Mas, com a retomada da produção isso se recuperou bastante. Hoje, existe alguns estúdios que produzem serviços bastante de qualidade equiparável a qualquer grande laboratório internacional só que ainda custa muito caro no Brasil. Agora, com a desvalorização cambial custa menos. Mas, ainda custa muito caro; quando tinha a paridade com o dólar ficava mais caro ainda porque esse mercado foi ocupado pela publicidade que paga mais em comparação com o filme de longa metragem.

Então, estou te dando aleatoriamente alguns dados para você perceber que de fato o nosso problema é outro. Nós tínhamos um modelo de produção fundado, estritamente, na ação direta do Estado - que era a Embrafilme. Acabou a Embrafilme e veio o nada. A produção foi a zero. Através das leis de incentivo fiscal, outra vez o Estado é que financiou a retomada do cinematográfica - embora de forma difusa e não estruturada a partir de uma distribuidora como era o caso da Embrafilme.

Então, o que ocorreu? Houve uma retomada, mas não a sedimentação de uma indústria. Houve um aumento da escala de produção. Surgiu até uma distribuidora, a Rio Filmes - que incipiente. Ela não tem condições de operar da forma como deveria operar uma distribuidora. Isso é uma constatação, não é uma crítica.

Ao contrário, acho extremamente meritória a coisa, não estou dando o juízo de valores. Estou fazendo uma autópsia. Como você está fazendo uma pesquisa, isso aqui não é uma opinião de desprezo ou raiva.

Tentaram fazer uma distribuidora que não tem condição, nem dinheiro para ter um grande lote de filmes, que ela possa oferecer dentro do mercado brasileiro e do mercado exterior de tal forma que você fecha um modelo de negócios que configure uma atividade industrial.

Se você for ver os 7% do mercado que retomamos - porque nós fomos quase ao zero absoluto- os filmes responsáveis por esses 7% são os filmes que têm parceria com as distribuidoras americanas. Eles fizeram esta gentileza de distribuir alguns filmes brasileiros e houve uma retomada pequena do mercado. Para você ver que as pontas da atividade estão totalmente soltas. É uma atividade industrial incípida, com um enorme potencial. É só juntar essas pontas, só que você tem uma Lei do Audiovisual - que não é uma Lei do Audiovisual, é uma lei do cinema - que exclui, liminarmente, da produção do cinema a televisão. Então, isso é uma demência, é um ato de demência geral. E, os cineastas são a favor de que a Lei exclua as televisões. Agora, é evidente as televisões têm know-how, estrutura comercial, tem a possibilidade de se comunicar com espectro muito maior do público. Então, é claro que para esta lei funcionar e para a indústria crescer você teria que ter uma parceria com a televisão! Isso é de uma obviedade total. Agora, os cineastas são contra. Para você ver como é que são as coisas, a questão é a distribuição: isso é uma experiência minha direta, está ali dentro daquele armário e eu te mostro quando eu fui para Embrafilme. Fui diretor de operações da Embrafilme e qual foi a lição que eu estabeleci, que eu discuti com o Ministro Celso Furtado? Eu disse a ele que eu topava entrar na Embrafilme, mas que eu queria transformar a Embrafilme S.A. na Embrafilme Distribuidora S.A.. Eu achava que era fundamental a questão da

comercialização: nós tínhamos produção, tínhamos escala, uma produção continuada e infra-estrutura.

E, tinha uma distribuidora, uma superintendência de comercialização dentro da Embrafilme, que era a única área lucrativa da empresa. Era única coisa que dava lucro dentro da Embrafilme. O resto dava tudo prejuízo, tudo prejuízo. Era produção de curta metragem, produção de média-metragem, apoio a festival, apoio a publicações, preservação de matrizes, formação de mão-de-obra, desenvolvimento de tecnologia..., tudo coisa que não dá lucro. Então, qual era a proposta? Se dividir a empresa, criar uma Fundação do Cinema Brasileiro – para fazer tudo que não dava para acumular lucro: incentivar novos talentos, preservar matrizes, investir a fundo perdido, fazer filmes experimentais e o diabo a quatro; e, pegar a superintendência de comercialização e fazer dela a Embrafilme Distribuidora - que tinha sete filiais espalhadas no Brasil e nós tínhamos até lote importante, um acervo de direitos que podiam ser determinantes para a comercialização internacional.

Nossos filmes dublados em espanhol poderiam ter muito sucesso nas televisões de língua espanhola. Como você sabe, é uma língua falada por quase 1 bilhão de pessoas, por mais de 800 milhões de pessoas, se não me engano. Inclusive, 30% da população americana fala espanhol. Então, temos aí um mercado que era bem possível de estabelecer parcerias, através de co-produções com países de língua latina - com a Itália, com a França, com outros países. Isso foi liminarmente descartado pelos cineastas. Então, me demiti da Embrafilme por esta razão - porque achava que as pessoas estavam se suicidando e estavam acabando com a Embrafilme. Não foi o Collor que acabou com a Embrafilme. Foram os cineastas brasileiros que acabaram com a Embrafilme. O Collor só deu um peteleco no final. Você pega os jornais e vê todos os cineastas brasileiros pedindo o fechamento da Embrafilme e dando tiro no único projeto que poderia ter dado uma viabilidade comercial para o cinema brasileiro. Nós teríamos, então, uma distribuidora enxuta. Ao invés de ter 500 funcionários como tinha a Embrafilme. Quando eu fui embora tinham 200 e dava para ter 120. Dava para ter lucro - como tinha historicamente a superintendência de comercialização.



Todo dinheiro investido na comercialização voltava com lucro – até nos piores momentos, antes do fim da Embrafilme. Então, 14 anos se passam e o que os cineastas pedem hoje? Querem uma distribuidora. É realmente impossível, é uma atividade impossível. Porque o eixo dessa atividade está fundado na vontade política dos diretores de cinema. Não tem produtor, não tem uma cultura de produtor, não tem uma cultura industrial dentro do cinema brasileiro. Só tem a velha tradição autoral, que vê o autor como centro da produção cinematográfica, como quem decide o que quer fazer e o que vai fazer; e dane-se o mercado! Porque o que interessa é o próprio umbigo do diretor, de gênio! E, esse é o modelo. Estou falando aqui em grosso modo, estou até com um pouco de raiva porque eu via e sei da capacidade de auto-destruição que o cineasta brasileiro tem. Isso é uma preliminar para te dar uma visão do que ocorre de fato no Brasil. Se você for falar com um cineasta, ele vai te dizer: “ai, eu fiz uma operação com a FOX, meu filme foi bem, foi distribuído”. Tudo bem, e daí? Mas, são dois ou três filmes. É o Barretão. É o Babenco, que faz uma operação ou outra. Mas, isso não é uma coisa da Indústria. É incipiente isso. É muito incipiente e as políticas públicas não contemplam isso. Tanto é verdade que o corolário do que eu estou te dizendo é que a categoria passou sete anos em assembléia para quê? Para parir uma taxa que não vai ser paga porque a lei inviabiliza tv a cabo. E, o que eles querem? Eles querem que o Estado dando dinheiro para eles continuarem fazendo seus filmes. Se o modelo é esse e o Estado assume que é esse tudo bem. Se for assim, nós vamos preservar o cinema como se preserva patrimônio histórico. Então, vamos dar o direito a alguns cineastas a existir. Só não vamos fazer confusão com indústria. Indústria é para televisão, essa é uma Indústria. Dá emprego, todo dia está no ar, todo dia produz coisa, todo dia gera mais emprego, mais receita, aí você tem uma Indústria. Você tem a produção, você tem toda uma infra-estrutura ligada a essa produção, tem a questão da comercialização desses produtos. E mais, é até essencial para outras atividades sem ser atividade audiovisual porque, hoje, os produtos existem porque são comunicados pela televisão. Se o cinema quer ficar ao lado disso, tudo bem. Mas, que fique muito claro. Então, que o Brasil tenha um cinema de Estado. É isso que está sendo proposto com a Ancine. Um cinema de Estado, que fará girar uma industriazinha incipiente e que não tem nenhum compromisso com o retorno financeiro dos investimentos porque tudo é feito a fundo perdido.

Te provo isso com os meus números. Tem um filme aí, no qual investimos mais de um milhão de reais e o retorno dele foram 12 reais. Eu tenho o cheque na contabilidade. O retorno dele foi 12 reais, e é supostamente um filme de sucesso. Então, não dá para falar de indústria! Estou te desanimando...

*(Risos) Não, porque eu já conversei com uma pessoa que estava mais desanimado. Tem os entusiastas e tem os mais desanimados; é bem separado.*

Eu sou um cara super entusiasta. Acabei de fazer 48 filmes. Você quer gente mais animada do que eu? Só que é o seguinte: se eu vou ao médico, eu estou com câncer e ele me diz que eu estou resfriado, eu não vou me tratar e vou morrer!

Como eu não quero que a atividade morra, eu tenho o hábito de falar o que é. E, por isso, inclusive, eu não sou bem quisto pelas pessoas. As pessoas não gostam de escutar certas coisas. Às vezes, a gente não gosta de ouvir algumas coisas sobre nós mesmos, não é muito agradável. Mas, infelizmente o fato é esse. Eu fico desanimado ao ver que a categoria, como um todo, não é capaz de aderir à proposta viáveis e que criariam situações mais favoráveis a eles. E, eles insistem no velho modelo! Nós estamos, no fundo, contrabandeando de novo a Embrafilme com a Ancine. Isso é um contrabando. Espero estar errado. Contemplo a possibilidade de que eu esteja equivocado, posso estar equivocado, devo até estar equivocado. Mas, não me parece. Infelizmente, não me parece.

As pessoas não fazem os raciocínios subseqüentes; as pessoas fazem os raciocínios precedentes, que é o seguinte: cadê o meu dinheiro para filmar? Ponto.

Aí, os filmes são produzidos e não têm sucesso. A indústria não se movimenta. É de uma obviedade absoluta que a Lei do Audiovisual é uma lei boa. Mas, desde que seja uma Lei do Audiovisual que inclua os produtores e as distribuidoras. Não tem distribuidora brasileira, então, que se financiem as distribuidoras existentes com o incentivo fiscal. São contra. Não pode! Eles querem é taxar.

Você pode chegar para Abílio Diniz e dizer que, a partir de amanhã, o Pão de Açúcar vai vender merda em lata, que ele é obrigado a vender merda em lata; ele vai falar não! Vai

matar o supermercado. Então, a Lei da obrigatoriedade no Brasil fez isso, conseguiu isso. Embora, os filmes brasileiros não fossem merda. Obviamente, tinha muito filme bom; mas a Lei da obrigatoriedade do curta é um bom exemplo. Sabe o que aconteceu? 5 % do faturamento bruto ia para o produtor do curta metragem. O que aconteceu? Os exibidores, os dono de cinema começaram a fazer curtas metragens horrorosos para ficar com os 5% e para criar um mote do público para o curta metragem - tanto assim que, por muito tempo, as pessoas identificavam o cinema brasileiro com o curta metragem, com filmes ruins, com filme porcária. E, não era isso! Isto aconteceu porque o exibidor não queria pagar 5% da renda bruta dele para isso. Lei da Obrigatoriedade, mesma coisa, ele tem uma ocupação média da sala dele que ele garante com o filme americano; aí, vem a Lei da obrigatoriedade para fazer com que ele distribuisse filmes que não davam a média do cinema. Tinha uma pressão política violenta, inclusive para fazer com que eles não dobrassem o filme, mesmo não dando a média dos espectadores. Mas, eles tinham que manter esses filmes e se manter no prejuízo, que adianta isso? Isso não pode! Isso não existe! Isso é uma loucura!

Quando seria muito melhor premiar o exibidor. Premia o exibidor que produz filme nacional, premia a distribuidora que quer investir no cinema nacional, favorece que a televisão entre no negócio, invista dinheiro no negócio,... É óbvio! O meu problema é exatamente esse: em geral, eu raciocino na contra-mão do que pensa a categoria; a categoria, como um todo, está cheia de indivíduos que pensam com clareza, está cheia de pessoas como o próprio Gustavo Dahl. Ele é um cara da mais extrema competência, um sujeito fantástico, bem intencionado, ele que fez a Ancine. Desculpa, mas está fazendo a Embrafilmes de novo! Foi ele quem montou a Superintendência de Comercialização da Embrafilme. É um cara de visão, só ele também está meio na dúvida. Talvez, hoje, ele esteja trabalhando em torno de idéias que não sejam exatamente as dele. Eu sei que ele quer que o Brasil tenha uma Indústria de Cinema. Embora, eu possa perceber aqui e ali algumas coisas que possam dar certo na Ancine. Mas, não. Eles querem que o Estado banque; essa é a questão: cadê meu dinheiro?

*Quando eu entrevistei o Luis Bolognesi, uma das coisas que ele mais expôs foi que o filme brasileiro, como tem as leis de incentivo, ele se paga. Então, ...*

Claro, não tem compromisso...É justamente isso...Claro, pede para vovó, vai pedir para titia, vai pedir para...

As pessoas falam que eu sou neo-liberal, privatista, ... - como se estivessem me ofendendo. Eu não me ofendo. Estariam me ofendendo se dissessem o contrário. Eu não me ofendo em nenhum momento. Adoraria que cinema fosse uma atividade privada. Agora, eu também entendo que como é uma indústria nascente tem o papel das políticas públicas para o fomento. Tanto assim que o que eu fiz aqui na TV Cultura foi, exatamente, o desenvolvimento de uma política pública do Estado de São Paulo para a produção de cinema. Eu acho que, exatamente, por ser uma indústria incipiente, uma indústria nascente ela ainda precisa criar clusters, ela precisa criar distritos, ela precisa de investimentos a fundo perdido, ela precisa de financiamentos a juros privilegiados para que ela se consolide. Agora, do jeito como foi feito, foi aplicada a Lei do Audiovisual, você só está criando uma tóxica dependência do dinheiro público. Não se está criando nenhum compromisso com o retorno financeiro. Mesmo porque as outras ações necessárias para que se tenha o retorno desse investimento não foram feitas. Tudo foi deixado à espontaneidade do mercado. Ora, o mercado quem é: são os produtores de cinema e o que os produtores de cinema querem? Eles querem dinheiro para fazer o filme porque não tem compromisso de pagar de volta o dinheiro investido. Dane-se! Então, a atividade vai para o saco desse jeito! É isso que ocorre. É de uma obviedade total! Só que não pode falar. Porque falam que sou contra o cinema brasileiro, que eu detesto o cinema brasileiro. As pessoas acham isso de mim porque eu digo as coisas do jeito que elas são. Mas, agora ainda bem, eu não tenho nada mais a ver com isso. Não quero ter nada mais a ver com isso, eu estou trabalhando com só com alta definição, TV Digital. É isso que me interessa. Adeus ao cinema brasileiro, como disse o Anselmo Duarte, se esse modelo está morto e fracassado.

Teremos ainda grandes filmes, faremos ainda grandes filmes, temos grandes talentos. Mas, serão fatos isolados e que só terão maior dimensão na medida que se associarem com a televisão, com as mídias eletrônicas. E, que surjam iniciativas que se possibilitem

um fechamento desse modelo de negócios de maneira com que se possa ter algum retorno garantido do investimento feito. Essa é a minha visão pura e simples. Tem coisas que são muito sedimentadas na convicções das pessoas.

Eu vou te contar um pequeno episódio que é verdadeiro, não é conversa. Eu sou do PSDB, já fiz muito programa de governo e eu era um dos coordenadores da área de cultura da campanha do Covas na primeira eleição. Obviamente, por afinidade e por já ter trabalhado em outras campanhas, fui colaborar na primeira campanha do Fernando Henrique. Um dia depois de uma reunião, me vira a Dona Ruth Cardoso e pergunta: o que acontece, o que a gente vai fazer com o cinema? Eu falei que tinha duas alternativas. Uma é a que iria acontecer e a outra é a que eu achava que deveria ser feito e não vai ser feito. Então, eu disse que, na minha opinião, o Presidente tinha que baixar um decreto ampliando a utilização da Lei para as distribuidoras nacionais, internacionais, do Pólo Norte, de onde for, e para as televisões, para as grandes empresas de televisão. Eu achava que isso que deveria fazer com uma exigência de performance: “daqui 10 anos eu quero 100 filmes por ano; se não, não tem mais incentivo fiscal para ninguém”; a outra alternativa que expliquei foi a que categoria ficaria 4 anos em assembléia. Eu erreí por 3 anos, porque eles ficaram 7 anos em assembléia para pagar uma taxa. Tinha certeza disso porque esse é o espírito da categoria. A categoria quer dinheiro público sem responsabilidade. Você não quer? Eu também quero. Se for para pensar de uma forma egoísta, pensando em mim e nos meus interesses. Eu adoraria que a titia ou a vovó me desse dinheiro para fazer 1 filme por ano e depois que eu acabei meu filme, eu vou para Cannes, eu vou para cá, eu vou para lá. Deu fracasso. Mas, meu sobrinho é tão lindinho, tão genial e é tão inteligente! Eu vou fazer outro filme para ele este ano. E outra vez, mais um milhãozinho de dólares para meu sobrinho fazer outro filme. Eu adoraria isso! É tudo o que eu queria na minha vida!

Agora de uma ótica republicana, de quem quer que o Estado seja bem gerido e tenha políticas públicas coerentes voltadas para o progresso e para o avanço, isso não é admissível. O problema é que o Estado virou a titia. A titia financiou grandes filmes, portanto, não confira a isso um valor moral. Ainda bem que o Estado, como a iniciativa privada não teve competência ou interesse pela atividade, o Estado conseguiu suprir



algumas lacunas e promoveu a realização de grandes filmes, de filmes extraordinários. Mas, eu não vejo que essa atividade tenha que ser assim sempre, é só isso.

*“Ainda são poucos os produtos culturais que tem uma produção cuidada, planejada e constantemente avaliada pelos planos de procedimentos de gestão administrativa. É provável que muito desse comportamento venha da necessidade de um produtor apresentar-se como peça fundamental na produção”, é uma afirmação do Leonardo Brant no livro Mercado Cultural. Como você considera o processo produtivo do cinema brasileiro? Tem sugestão? Se já foi adotado um alto nível técnico administrativo ou ainda falta muito?*

Eu respondi parcialmente, só queria acrescentar o seguinte: com a Lei do Audiovisual, agora todos são auditados. Então, isso obrigou. Você tem que se relacionar com empresa, você tem que prestar contas para o Ministério, o Ministério Público vai lá conferir suas contas, se está errado você vai tomar um processo e etc. Isso obrigou uma profissionalização dos produtores culturais. De todos, não só na área de cinema. Disso, não tenha a menor dúvida que foi um ganho extraordinário para o avanço do grau de organização que hoje uma empresa tem que ter, ou pelo menos, que a empresa precisa contratar profissionais que dêem esse tipo de suporte para a sustentação ao produtor, né?

Do ponto de vista da qualidade, o cinema brasileiro é igual, ou melhor, que qualquer cinema do mundo. Te digo mais, os filmes brasileiros médios, são infinitamente superiores ao cinema médio americano. Desculpa de novo a grosseria, mas o médio é relativo a merda. Porque, hoje, eu sou uma pessoa incapacitada de ver filmes americanos. Eu não consigo mais. Estourou a minha paciência. São ruins. É sempre a mesma coisa, os mesmos clichês. Isso conota para mim uma decadência sem fim. Então, o produto médio brasileiro é infinitamente superior. Ele tem preocupações mais elevadas, intensidade cultural melhor. Até hoje, você tem lacunas. Eu acho que tem problema de dramaturgia no Brasil, tem muito problema de concepção de produto, de roteiro, de desenvolvimento, etc. Mas, é que a gente faz tudo meio do jeito que dá.

Se você pega o técnico brasileiro e põe esse cara para trabalhar dentro de um contexto industrial como o americano, ele se dá bem. Nós somos muito qualificados: temos

extraordinários fotógrafos, temos extraordinários técnicos de som, temos ótimos diretores, temos atores, temos tudo da melhor qualidade comparável a qualquer país do mundo. Muitos países europeus têm uma produçãozinha medíocre. Se você pega o produto brasileiro, ele compete. Ele é competitivo. Nós temos um problema de falar uma língua que ninguém fala e esse é um problema complicado. Para o mercado americano, é impossível. Eles não aceitam legenda, eles querem ver o ator falando com sincronismo labial e tudo mais. Então, é difícil eles aceitarem. Não tem mercado porque eles não deixam entrar nos Estados Unidos filmes que não sejam americanos. A ocupação do mercado por parte dos filmes internacionais lá é zero. Só deve ter em cine clube, universidade, pedidos, circuitos de arte marginais ao mercado. Só por ali que circulam alguns filmes internacionais, mas não tem mercado lá dentro.

No cinema, hoje, você tem grande planejamento da produção cinematográfica. Por exemplo, quando eu estava na Embrafilme, as pessoas xingavam que a Embrafilme era um antro de corrupção e sem vergonhismo. Mas, era a empresa estatal com menor índice de quebra contratual. As pessoas pegam o dinheiro para fazer filme, não era para fazer treta não. E, mesmo o problema que nós tivemos recentemente aí do Chateaubriand: não foi uma coisa de má fé. Foi um erro de investimento. O cara errou, o cara trombou com a crise da Ásia, a crise da Rússia, crise cambial e ele não conseguiu fazer o filme dele. Mas, não havia má intenção. E, mesmo assim, fizeram um escândalo do tamanho do país e não se comprovou dolo. Tem aí, em suspenso, o caso da Norma Bengel. São dois casos! Em quantos filmes? Trezentos filmes? Quantos filmes foram feitos nesses últimos 7 anos?

Isso é ridículo! Estou convencido de que se houvessem alguns ajustes nas políticas públicas, poderíamos ter uma indústria porque tem qualidade no que a gente faz, tem competência estabelecida.

*A teoria diz que o cinema tem 6 fases: desenvolvimento, pré-produção, produção, pós-produção, distribuição e exibição.*

Tá certo. Eu não gosto disso aqui, posso riscar aqui?

*A vontade.*

Eu não gosto de exibição, eu chamo essa fase de comercialização. É porque na exibição está implícito a coisa da janela do cinema e eles esquecem do resto: televisão, TV a cabo, Pay-per-View, tv aberta, modem internet. Logo, logo vai sair internet com banda larga e você vai distribuir os cinemas digitais que estão aí estão sendo feitos. Nós vamos distribuir cinema, então, a palavra exibição denota o viés de que cinema é feito para ser colocado na sala de cinema. Ele é feito para ser colocado também na sala de cinema. Tem uma enorme quantidade de produções no mundo que nem chega na sala, vai direto para a televisão.

Você vê a HBO, está lá um monte de filmes. Tem vários filmes extraordinários, de boa qualidade, que são chamados de tele-filme. Eles foram feitos para a televisão, não para o cinema. Então, eu prefiro essa denominação.

Concordo. É essa a cadeia, mais ou menos.

*Você poderia comentar cada etapa. O que envolve cada fase?*

O desenvolvimento posso te ilustrar com mais um exemplo da aula do Rossellini. É muito engraçado. No meio de uma aula, ele vira assim para um aluno egípcio, Ali, e falou para ele Ali: "Quando você quiser fazer um filme, qual é primeira coisa que você faz?". Ali, então, responde: "vou escrever roteiro". Rossellini retruca: "Errado. Vai procurar dinheiro, de preferência, de alguém que precise perder dinheiro". Pois ele achava que o único jeito de fazer cinema era arranjar alguém que precisasse perder dinheiro. Piada verdadeira a parte, o processo de desenvolvimento no Brasil, ainda é incipiente. Eu acho que você tem um lado do desenvolvimento, que é o desenvolvimento da dramaturgia. Ele é pouco desenvolvido. Eu acho que o roteiro do cinema brasileiro precisa de mais trabalho, mais laboratório, mais discussão, mais mãos trabalhando no projeto,... E, tem o desenvolvimento do produto, da estratégia de mercado. E, isso não se tem: "O cara acha que...". Não tem pesquisa de mercado, não tem nada! O que o público quer ver? "Não, eu acho..."

Olha, a minha tia - aquela que me dá dinheiro para fazer um filme por ano - é uma figura. A mulher era a rainha do sabão de Jacutinga do Norte. É uma figuraça. Vou fazer um filme dela e tenho certeza que todo mundo vai gostar do filme da minha tia. Pode até ser; a tia pode ser, de fato, genial e render um filmaço. "Eu Tu Eles" é assim. O Andrucha viu a matéria do Fantástico e ficou doido; foi lá e fez um filmão! Maravilha de filme, aquele filme é genial! Eu vi a projeção dele em Cannes; as pessoas deliraram. Ele acertou na mosca, mas foi lá, depurou o produto dele e tudo mais.

Da pré-produção até a filmagem, tem-se uma competência estabelecida. O cara pode até ser muito maluco; mas, até os malucos, hoje em dia, a equipe segura. O diretor de fotografia segura ou tem alguém que controla o maluco. Então, são raros os filmes que estouram prazos. Realmente, se tem uma competência estabelecida.

Na questão da pós-produção tem competência, mas não tem infra-estrutura. O problema de infraestrutura é um pouco um problema geral. Falta estrutura, falta desenvolvimento tecnológico, falta formação, falta re-qualificação das pessoas, falta incorporação das novas tecnologias, das novas tecnologias digitais, etc.

Distribuição, não existe. O que você colocou como distribuição e exibição, eu chamo de comercialização. A distribuição se dá a partir da comercialização. Então, você comercializa porque você tem uma distribuição de cinema - que é a exibição, você tem uma distribuição internacional, você tem uma distribuição para a televisão, você tem uma distribuição para pay-per-view, ...

Então, você comercializa este produto nas várias janelas. Então, eu prefiro chamar isso aqui de comercialização porque é um problema que tem que ser discutido e resolvido estruturalmente. Ou seja, como nós vendemos o nosso produto? como nós distribuimos os nossos produtos?

Você pode chamar isso de distribuição também, se você quiser. Mas, eu gosto mais do termo comercialização porque engloba várias mídias...

A exibição tem uma conotação específica para distribuição na sala de cinema.

O estúdio que fez Titanic ou Homem Aranha quando vai vender o Titanic, vende mais 200 filmes junto com ele - inclusive filmes antigos, filmes em branco e preto, filmes

recentes, tele-filmes etc.. Isso porque eles aproveitam o exibidor que quer o Titanic para obrigar o sujeito a comprar filmes que não foram tão bem ou que nem se quer foram feitos para o cinema e foram lançados.

*Você tem* no faturamento dos lotes, mais ou menos, 25% girando nas salas ele gira e 75% girando nas outras mídias. Só que para você fazer esses 75% na soutras mídias, esses 25% são essenciais. A sala de cinema é a grande vitrine, é a vitrine privilegiada. É aonde você consegue divulgar a existência do seu filme. Só que ocorre também o seguinte: o budget de um filme de 50 milhões de dólares nos Estados Unidos, ele vai para 100 milhões porque eles botam mais 50 na comercialização, no marketing mundial. Em geral, eles dobram o valor do orçamento do filme só para o lançamento. Os filmes brasileiros custam 3 milhões e, quando são lançados, se tem uns 500 mil reais, no máximo, para lançar. E, você não sabe se o filme vai dobrar a primeira semana. Não dá para fazer um investimento maior, você não tem mídia, você não compra mídia. É um amadorismo, é uma inconsistência total.

Então, o problema da comercialização - da exibição em sala e da distribuição nas outras mídias - é que ele precisa ser visto estruturalmente de uma outra forma. E, isto se dá só numa hipótese: isso aqui é o grande drama desse pedaço aqui, quer dizer, é complexa a história e eu estou sendo redutivo. Isso é um assunto que precisa ser muito aprofundado. Mas, isto aqui tem um grande problema, no Brasil. Os filmes são comercializados filme a filme. Mas, para você ter resultado do jeito que é o mercado hoje, você precisa de lotes, de lotes grandes. Aí, sim, você poderá negociar e fazer exigências. Então, você vai lá e vende 100 filmes por um preço de 500 dólares cada um - para você poder fazer um negócio que chama sidication, ou seja, vender a baixo preço, para muitos clientes. Mas, para isso você tem que ter uma distribuidora. Tem que ter uma estrutura de comercialização que detenha direitos. Comercialização filme a filme é uma loteria total: dá certo se o filme dá certo - tem Central do Brasil, que vai lá e ganha o Urso de Prata, as pessoas adoram, dá certo, o investimento dá retorno, ... Mas, isso é exceção.

Tenho que raciocinar em escala, em grandes números. Tenho que pensar em grandes números, não posso pensar na exceção. O que os caras fazem? Os caras fazem 10 filmes para acertar um; para dois ou três se pagarem e o resto é só para encher linguiça.



Nós fazíamos isso na Embrafilme. O que a Embrafilme fazia? Tinha um monte de filmes que o exibidor não queria mostrar, pois sabia que não ia dar público. Mas, a gente tinha “Os Trapalhões”, então, chegava para o exibidor e falava: “quer os Trapalhões, marca data para esse, esse, esse, esse, esse, esse...”. O cara pegava e marcava as datas porque com o lucro dos Trapalhões ele mais ou menos se equilibrava e pronto.

*Então, tem aqui como é o fluxo da produção, tem algum gargalo da produção que promove atraso na produção?*

O que custa no cinema é tempo. Um dos fatores mais caros no cinema é tempo. Então, quanto mais você reduz os tempos de produção, mais barato custa o seu filme. E, é lógico que você tem um custo acima da linha de custos - que são os talentos. Você pode ter um atorzinho que encontrou na rua e é perfeito para o seu papel; mas se você contratar a Sharon Stone é outra coisa.

O grande gargalo é a comercialização. Aqui, não é difícil. Com dinheiro o negócio anda. Tanto é verdade que passamos de zero para 12 filmes ao ano num só ano. É só ter dinheiro que a cadeia se anima, começa a produzir e produzir; só que bate lá na comercialização.

Eu acho que os nossos tempos de pós-produção são muito longos. O tempo, em geral, de amadurecimento de um filme brasileiro é muito longo. Tempo é dinheiro. Tempo é o que custa muito caro no Brasil. E, uma das coisas que é possível se fazer é reduzir custos. Aqui a gente tem uns custos um pouco inchados. O filme tem um período de amadurecimento; se você contar o prazo de captação é um terror total. Mas, se você for contar a partir do período da pré-produção - imaginando que o roteiro já tenha sido desenvolvido - você ficou 10 anos escrevendo, mais 5 anos captando...

O período da pré-produção até o início da pós-produção é o período mais breve de todos, sem dúvida. Depois, vem a pós-produção, que é lenta, complicada e longa no Brasil. Às vezes, carece de infraestrutura.

Além disso, tem um mercado cinematográfico monstruoso do qual nós não participamos, que é o desenho animado. Os tigres asiáticos faturam mais de 1 bilhão de dólares por ano

com Pokemon e essas porcarias. E, nós não estamos nesse mercado sabe porque? Falta de talento? Claro que não. É por falta de temas brasileiros? Claro que não. Nós não existimos por falta de infraestrutura! Então é uma demência total. É um pedaço de mercado importante.

Mas, o gargalho mesmo é a comercialização, ou distribuição, como você queira chamar.

*Mas é, o roteiro pode também se tornar um gargalo...*

Ele é um gargalo porque, eu acho, nós não temos tantos escritores quanto é necessário. É preciso formar mais gente para escrever. Mas, é um problema sim. Aqui, analisamos alguns filmes e teve um caso de um grande diretor que teve o filme analisado por um excelente consultor. Ele percebeu todos os problemas do filme e escreveu tudo para o diretor; mas, o diretor não considerou nada do que foi dito e fez o filme como ele quis. Eu gosto do filme inclusive, mas quando você vai ver o filme, os problemas do filme estão todos ali enumerados num parecer de 10 páginas. Então, falta desenvolvimento de projetos, no geral. É um “gargalo” esse.

*Então uma curiosidade, só curiosidade que filme é?*

É do Babenco, Coração Iluminado. Ele é o que mais sabe: o filme tem primeira parte e segunda parte. A primeira parte é fantástica. Mas, na transição para segunda parte, você não consegue conectar os personagens, situações e uma série de coisas que se embaralham muito para o público. Às vezes isso é interessante, constroem mistério e envolve muito as pessoas; mas nesse caso, não funcionou assim. Funcionou como uma descontinuidade, um problema de dramaturgia. E, os problemas de dramaturgia são muitos. Em geral, são muito frequentes.

Estou analisando o processo produtivo por duas óticas: a logística e Porter. Porter diz que a indústria é regida por 5 forças. Não sei se você o conhece, mas estuda a relação com diversos agentes: uma coisa é você comercializar e negociar com a Kodak e a Fuji que são gigantes, outra coisa é você comercializar com o tio da padaria. Então a minha

relação com o serviço de catering contratado vai ser diferente da minha relação com a Kodak.

O poder de negociação aqui, com o fornecedor, em geral, é nenhum. Principalmente, em relação à essa matéria prima porque só tem a Kodak no mercado, praticamente.

+ *explicação da Teoria de Porter...*

No caso, o substituto é o próprio cinema americano porque o sujeito opta por ir ver o filme americano porque ele acha que vai ser mais animado, ele acha que ele não vai se encher a paciência. Ele acha que o filme brasileiro só fala de problemas, de desastres, de miséria e ele não está a fim de ver isso. Estou dizendo porque eu fiz pesquisas, nós fizemos pesquisas. Na Embrafilme, nós vimos isso: “eu prefiro ir ver um outro filme porque o filme brasileiro só fala de pobreza, de desgraça, de marginais e eu não estou a fim disso porque eu quero ir ao cinema para me distrair... os filmes brasileiros não tem espetáculo, eu gosto de ir ver espetáculo, quero me distrair, os filmes brasileiros em geral são muito pesados, tratam de assuntos pesados...”

E, obviamente, tem música, televisão e outras coisas que concorrem, principalmente, televisão que concorre pesadamente com o cinema na sala. Mas, o cinema é produto mais visto dentro das televisões. É o produto mais caro e de maior circulação dentro das televisões.

*Os novos entrantes podem tanto ajudar muito a produção como podem atrapalhar gerando monopólio, pode quebrar muita gente. Mas, pode ajudar muita gente. Eu queria que você comentasse uma coisa: então, na sua concepção, o cinema americano está mais como substituto do que como rival do brasileiro?*

Nós não temos condição nem de brigar. É o Mike Tyson lutando com uma criancinha recém-nascida. Não é nem concorrência, nem rivalidade. Isso é um esmagamento, até do nosso mercado interno. Isso para não falar do mercado externo. Aconteceu comigo de estar viajando pela Europa, durante alguns lançamentos, há 10 anos atrás, no período em que estavam lançando Jurassic Park 1. Não tinha espaço para lançar filme inglês na

Inglaterra, para lançar filme francês na França ou lançar filme italiano na Itália. Eles esmagam, então, é um Godzilla, entendeu? Eles esmagam absolutamente tudo. Não tem concorrência possível contra os americanos - a não ser que você tenha alguns mecanismos de proteção, alguns mecanismos alternativos ou um modelo de negócio que não esteja centrado, exatamente, nos espaços que eles dominam tão ferozmente.

Então, eu acho que o principal concorrente do cinema brasileiro são os cineastas brasileiros (risos). Eles concorrem com eles mesmos. O fracasso subiu a cabeça das pessoas e o sucesso não é uma coisa muito desejada. Pode parecer piada, mas é um grande problema.

Nós temos um problema de fornecedores, sim. Todos os nossos fornecedores são grandes empresas multinacionais. É por isso que eu digo sempre que tem um problema de infraestrutura articulada, de infraestrutura que atenda as necessidades da gente e que possibilite ganhos de escala, redução de custos e tudo mais.

Isso aqui é um problema muito grande. E, que não tem e nem terá tão logo qualquer tipo de produção de equipamentos ou de insumos para cinema aqui no Brasil. Nós vamos ter que importar isso tudo. Isso é um grande problema.

Então, nós temos esse problema de distribuição. Está aqui e é um super gargalo. É o grande problema que nós temos no cinema brasileiro. Você consegue minimizar alguns problemas se você consegue criar uma estrutura comercial que permita adquirir o que você precisa para aumentar seu parque industrial.

Tem concorrência das outras mídias, principalmente, quando você pensa no cinema como o cinema nas salas. Eu colocaria o próprio cinema americano porque ele é um substituto do produto brasileiro. Tem pessoas que não, que preferem o filme brasileiro. Por exemplo, hoje, você tem um problema na sala que é o público - a classe média - que vai a shopping. O cinema de rua, o cinema popular acabou. Não existe mais; mas, eles vão renascer com o cinema digital. Quando houver escala e quebra dos custos de instalação você vai ter um boom de salas digitais e, aí, você vai ter produtos com qualidade, não vai chegar ali o filme riscado ou com o som ruim porque você vai ter ali som digital e qualidade.

Mas, por enquanto, o cinema americano é um substituto. Se ele está no cinema e ele tem um filme brasileiro e um filme americano sendo exibidos, ele só vai assistir ao filme brasileiro se estiver esgotada a lotação do filme americano. É o comentário que eu tive que fazer sobre isso aqui. Isso eu não sei se eu te respondi isso...

*Tudo bem você respondeu. A Indústria americana é integrada verticalmente. Como é a Indústria brasileira?*

Os Estados Unidos são integrados verticalmente para esmagar a todos...

*Considerando a economia, a cultura e outros fatores, seria possível o Brasil desenvolver uma produção de linha como os Estados Unidos, ou o Brasil pode caminhar para outro modelo. A indústria automobilística da Suécia, por exemplo, trabalhou um pouco com linha de produção. Mas, posteriormente, desenvolveu o Volvismo. O Japão desenvolveu o Toyotismo depois de trabalhar com a linha de produção.*

Eu acho sim. Tanto acho que um dos projetos que eu coordeno, até hoje, é a recuperação dos estúdios da Vera Cruz, onde nós estamos pretendendo instalar uma infra-estrutura para ser um cluster para a produção. Acho, sim, que podemos nos adaptar às exigências do mercado à uma linha concebida dentro das nossas especificidades.

Eu aposto, justamente, todas as minhas fichas nisso. Agora, é evidente que políticas públicas são necessárias para isso. E, este é que é o grande drama de toda essa história. Mas, estou convencido dessa possibilidade. A Globo, com as suas novelas, demonstra que tem um espaço para ser ocupado por nós no mundo.

A Conspiração Filmes é o melhor exemplo que você tem. Eu acho a Conspiração brilhante! Mas, o que eles fazem? Eles fazem só cinema? Não! Eles fazem publicidade, programas para televisão, videocliques,... Eles são o maior exemplo de inserção na atividade audiovisual, e não só cinema. Ah, fala lá com o Léozinho. Ele é tão legal!

Há exemplos de outros que se encontram numa posição intermediária. Mas, o que mais tem são empresas familiares. É muito normal você encontrar mulher que é produtora e homem que é diretor. Eu cito dez casos desse tipo sem pestanejar; é o que mais tem.



Não é uma situação muito clara porque há empresas consolidadas e há empresas, totalmente, familiares – quase artesanais. Não é uma situação clara onde há uma divisão de trabalho muito clara, onde se tem estruturas consolidadas que tenham uma atividade contínua, ... Tem uma fronteira com o artesanato.

Há uma fronteira entre o artesanato, a arte e a indústria – tudo envolvendo a mesma coisa. E, esse hibridismo ainda não encontrou um modelo de negócio que o sustente, que incorpore as qualidades, as vantagens de você poder fazer um cinema industrial que não abre mão de um certo artesanato. O cinema de arte ilustra bem essa mistura: é arte e indústria, ao mesmo tempo. Então, desse hibridismo surgem coisas muito interessantes. Só que o cinema brasileiro está muito mais para o artesanal do que para um sistema industrial. Exatamente, pela descontinuidade, pelo comportamento cíclico, pela falta de alguns elos da cadeia, ... São essas as coisas que limitam o avanço da atividade.

E, ao meu ver, as políticas públicas não forçaram – mas, deveriam tê-lo feito – uma associação do cinema com a televisão. Esta tem um know-how de mídia, um know-how de marketing, tem fornecedores, tem condições de agregar produtos ao filme, tem condições de divulgar o filme quando este estiver pronto... enfim, existem milhares de alternativas que estão fechadas pelo fato de que o cineasta não gosta da televisão.

O tempo de maturação do filme brasileiro é muito longo; esse ciclo tem que ser mais breve. Temos que produzir mais rápido, lançar mais rápido. Exatamente por isso é que a célula funciona.

*“Os incentivos fiscais são soluções dadas pelo governo para o estímulo de determinados setores da economia de interesse estratégico. Sempre que é necessário de um investimento maciço em determinado setor, cria-se um estímulo tributário para que recursos sejam capitalizados esse segmento específico... A cultura pertence à um desses setores, que tem a necessidade de um estímulo governamental para conseguir o seu impulso inicial” é uma citação do Fábio Cesnik. O governo auxilia ou atrapalha a produção nacional?*

Só auxilia!!! No Brasil, não tem incentivo fiscal. O que se tem é renúncia fiscal! No cinema, então, é 100% com direito à participação nos lucros e dedução como despesa operacional. Isso não é incentivo fiscal!

A óptica do incentivo fiscal na área da cultura, no Brasil, virou paternalismo. O que faltou foi um melhor direcionamento.

*Vogel estuda a economia do entretenimento nos Estados Unidos. Ele constatou que o comportamento do consumidor americano é contra-cíclico em relação à economia americana já que as pessoas passam a gastar em atividades de entretenimento mais caras como o turismo. No caso brasileiro, argumente qual das duas opiniões mais se assemelha à realidade: o cinema brasileiro também é contra-cíclico pois o público brasileiro (classe A e B) apresenta o mesmo comportamento do público norte-americano (classe média, na maioria) ou é cíclico pois a renda per capita do brasileiro é mais baixa e, por esse motivo, quando a economia está em expansão um público que não ia ao cinema passa a ir?*

Eu acho que você está fazendo um raciocínio mecânico de querer transpor isso. No Brasil, você tem uma mudança do target do mercado. Antes, isso poderia ser verdade enquanto o cinema era uma diversão popular. Hoje, cinema não é mais uma diversão popular. O pessoal de classe média quando ganha dinheiro, vai é comprar uma televisão nova, ele vai é comer. Ele não vai ao cinema ou vai viajar.

Se você pegar o período do Real, pode se tentar fazer um raciocínio. Mas, é necessário que eu veja alguns números para poder te responder.

Nós vivemos num mundo, onde os bens são produzidos industrialmente e, portanto, o acesso aos bens se dá pelo mercado: ou você compra o bem ou você não compra. O valor de você comprar é um valor de democracia: ou você compra e, portanto, tem acesso ao conhecimento, à cultura, à saúde...ou você é um cidadão que não consegue consumir – nem o essencial.

A TV Cultura é uma emissora com uma proposição um pouco diferente. Mas, mesmo assim, deve ser voltada ao mercado. Exatamente por sermos uma Fundação pública, que

tem uma finalidade pública é que precisamos criar o acesso ao bens que produzimos. E, acesso se dá pela aquisição.

O papel do Estado é criar condições de “partida” semelhante entre as pessoas. É ingênuo querer criar lei para que as pessoas assistam ao filme brasileiro. Você não pode obrigar o exibidor a passar filme brasileiro e não ter lucro.

É por isso que a televisão é legal, é mais democrática. De certa forma, se trata de justiça social porque o dinheiro do incentivo fiscal é público. Todo aquele dinheiro investido em uma única produção só é visto pelo seu público da sala de cinema, que foi de 50 mil reais. Agora, quando você veicula o mesmo filme – com o incentivo fiscal – no horário da Globo, milhões de pessoas irão assistir àquele filme. Então, o incentivo fiscal será melhor utilizado. Esse é um raciocínio, que não tem contra-posição possível. Mas, os cineastas brasileiros são contra os incentivos dentro da televisão.

O Brasil tem um problema chamado corporativismo. Algumas poucas corporações, com 20 ou 30 pessoas, se colocam como porta-voz da categoria inteira. Depois da ditadura, muita gente confunde corporativismo com democracia.

...

Nós fizemos o “Castelo RáTimBum”. Deu 900 mil espectadores e, como co-produtores do filme, recebemos alguns poucos milhares de reais porque o filme custou muito mais para dar lucro – imaginando um público de 1 milhão de espectadores. Ele deveria ter custado a metade. Às vezes, você tem um filme com um custo super baixo porque você tem um super roteiro, uma super história,...Mas, é claro que, por ser um filme infantil, precisa de efeito especial, de muita coisa,...

É um exemplo de um filme que eu espera que obtivesse uma receita maior. Teve erro de target também. Eles acharam que as crianças que assistiram “Castelo RáTimBum” na TV Cultura, cresceram e viraram adolescentes; e, que este era o público que iria ao cinema. Então, fizeram um filme para adolescentes. Só que não foi o o ocorreu. Os pais levavam as crianças no filme e as crianças ficavam com medo. É um filme que dá medo em criança pequena! Isso cortou um pedaço enorme do público e o público que via o “Castelo RáTimBum” não foi ver o filme tanto quanto era esperado. Esse foi um

problema do filme como produto. Foi um problema de desenvolvimento do produto, de teste.

Faz uma projeção e testa. Se você percebe as crianças estão saindo chorando do cinema, você vai lá e muda as cenas que faz as crianças chorarem. Nós estamos fazendo "Ilha RáTimBum", pegamos o primeiro capítulo e testamos. Não deu certo; mudamos todo o primeiro capítulo. Estamos remotando todo o capítulo. Nos Estados Unidos, todo filme é testado e eles refazem o filme ou acertam o target do filme.

*O que você acha que poderia ser feito para a prática ir ao cinema se tornar comum e formar um público brasileiro?*

Eu acho que a televisão tem um papel enorme para que se recupere o hábito de filme brasileiro. Eu acho que se as pessoas assistissem mais ao filme brasileiro na televisão, as pessoas começariam a mudar de opinião sobre filme brasileiro. Mas, é óbvio que o que se precisa é marketing, é dinheiro, divulgação, publicidade, ... ou seja, uma boa estrutura de comercialização. Assim, é uma política de comercialização efetiva!

*Quem é o profissional do mercado cinematográfico no Brasil?*

Muitas vezes, o profissional da indústria cinematográfica brasileira é um profissional formado na prática. É um profissional sem formação acadêmica, ser formação técnica. Isso está começando a mudar.

*Como você vê a indústria hoje e como a enxerga no futuro? Quais são as tendências?*

Eu já te falei como eu vejo ela hoje. E, o que eu enxergo no futuro é a televisão digital, é o cinema digital. Isso não é uma tendência. É um fato!

Eu falei com uma pessoa da Motion Picture Association e ele me disse que tem um projeto para a construção de sete mil salas de cinema digital no mundo e que a construção só não foi iniciada porque ainda não temos sistemas de proteção e gerenciamento da propriedade intelectual. E, essas já estão sendo resolvidas. Quando essas questões forem

resolvidas, será inexorável. Esses processos tecnológicos são muito violentos. Em muito pouco tempo, a produção será praticamente em high definition.